المنظمـــــات
والسلوك التنظيمي والتعاوني

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

الناشر: مكتبة عين شمس
٤٤ شارع قصر العيني – القاهرة

٢٠٠٥

الإهـــــــــداء

إلى روح والدي ووالدتي
ترك لنا والدي صورته وعليها
بيتين من الشعر من تأليفه
وكان إسمه " محمود "

أناشِدكم بمن أبرى البرايـــــــا

إلهُ دام للإنصاف محمـــــودُ

إذا ما غِبت عنكم فاذكرونـــــي

فإني في وفاء العهد محمـــودُ

(محمود حمدي أبو الخير)

دعاء إلى الله أن يرحمهما بفضله
ودعاء إلى الله أن نكون قد وفيًنا
وشكراً لأبنائنا الطلاب فقد خصصوا في نشاطهم الطلابي
يوماً أطلقوا عليه " يوم الوفاء "

نيابة عن الأسرة
دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

المحتويات

البيـــــــان	رقم الصفحة
الفصل الأول : المنظمات ونظرة مستقبلية	١٩-٧٤
الفـصل الثانـي:السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية	٧٧-١١٨
الفصل الثالث: نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي ..	١٢١-١٦٦
الفصل الرابع: أساسيات إدارة الجماعات	١٦٧-٢١٩
الفصل الخامس: ضغوط العمل	٢٢١-٢٥٥
الفـصل الـسادس: المـنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي	٢٥٩-٣٢٦
الفصل السابع : الألفية الثالثة والبناء التعاوني	٣٢٩-٣٨٨
الفـصل الـثامن : كلمـة ختامـية في : المتغيرات والسلوك التنظيمي	٣٨٩-٤٢٢

الفهـــرس

الفصل الأول (١٩-٧٤)
المنظمات ونظرة مستقبلية
صفحة (١٧)

طمـوحات الجماهيـر (١٩) – المـنظمات والمتغيرات (٢٠) – النهوض بالقوى العاملة (٢١) – المـنظمات وحتمـية التطور (٢٤) – نظم المعلومات الإدارية (٢٥) – الأعمال الإداريـة والحـسابات الإلكتـرونية (٢٦) – البيروقـراطية والسلوك التنظيمي (٣١) – مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي (٣٢) – تبني مناهج البحث العلمي (٣٢) – الإهتمام بالتعلـيم الـتجاري (٣٥) – تعلم العلوم التجارية (٣٥) – تعريف التعلم (٣٦) – عمليات التعلم الأساسية (٣٧) – تطور السلوك التنظيمي (٤٥) – الموظف والتعليم والتعلم (٤٣) التعلـيم التعاوني وتنمية المنظمات (٤٧) – بالنسبة للطالب (٥٠) – بالنسبة لجهة العمل (٥٠) – بالنـسبة للجهـة التعليمـية (٥١) – مـصر والتعليم التعاوني (٥٢) – التعليم التعاونـي والدراسـات البينـية (٥٣) – مؤتمر تحت رعاية الرئيس (٥٤) – جانب من المؤتمـرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية (٥٦) – خريطة توضّـح عناصـر العملية التعليمية بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية (٥٧) – العلـوم التجارية والمتغيرات (٥٩) – المنظمات والتخطيط الإستراتيجي (٦٣) – التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات (٦٥) – الخلاصة (٧١) – قضايا للمناقشة (٧٣).

الفصل الثاني (٧٧-١١٨)
السلوك التنظيمي وعلماء العلوم السلوكية
صفحة (٧٥)

جهـود تشكيل السلوكيات (٧٧) – القيم والسلوك التنظيمي (٧٨) – هيوجو مونستربرج (٨١) – تطـور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة (٨٣) – ماكس فيبر (٨٤) – تشستر بارنارد (٩٠) – ماري باركر فوليت (٩٣) – فلفريدو باريتو (٩٨) – ألتون مايو (٩٩) – إتجاه معارض للمدرسة الإنسانية (١٠٥) – هيربرت أ. سيمون (١٠٧) – كلمة لابد منها (١١٢) – الخلاصة (١١٥) – قضايا للمناقشة (١١٧).

الفصل الثالث (١٢١-١٦٧)
نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي
صفحة (١١٩)

تقديم لمفهوم الدوافع (١٢١) - لماذا نظريات للدوافع (١٢١) - فهم شخصية الفرد (١٢٢) - الإختلافات الفردية والدوافع (١٢٣) - بعض الضغوط الرئيسية ذات التأثير على الشخصية (١٢٥) - نموذج للعملية الدافعية (١٢٩) - هرم مازلو للإحتياجات (١٣١) - إحترام الذات (١٣٣) - الشعور بالأهمية وتحقيق الذات (١٣٣) - نظرية عالم الإدارة س . ب . ألدرفير (١٣٣) - نظرية هيرزبرج ذات العاملين (١٣٥) - هيكل يوضّح دراسة مقارنة لسلم الاحتياجات عند مازلو وهيرزبيرج (١٣٨) - نظرية ماكليلاند لدوافع الإنجاز (١٣٩) - الحاجة إلى القوة (١٤١) - الحاجة إلى الإنتماء (١٤٢) - الحاجة إلى الإنجاز (١٤٢) - نظرية التوقع (١٤٤) - العمل الإيجابي (١٤٥) - الكفاءة المقترنة بالقدرة (١٤٦) - شكل يوضّح نموذج التوقع (١٤٧) - نظرية العدالة (١٤٧) - نظرية ماكجريجور × ونظرية y (١٥٠) - نظريات إتخاذ القرار (١٥٣) - أحد الأشكال العملية لإتخاذ القرار (١٥٥) - نظريات إدارية أخرى (١٥٨) - نظرية السمات للقيادة (١٥٨) - نظرية المواقف (١٥٨) - الخلاصة (١٦٣) - قضايا للمناقشة (١٦٤).

الفصل الرابع (١٦٧-٢١٩)
أساسيات إدارة الجماعات
صفحة (١٦٧)

الجماعة التنفيذية وحُسن إختيار العاملين (١٦٩) - نقص الكفاءات الإدارية (١٧٠) - إتجاهات أصحاب الأعمال (١٧٢) - الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين (١٧٤) - العامل الأساسي للقيادة (١٧٥) - إطار لدراسة السلوك التنظيمي (١٨٢) - المدخل العلمي كنظام (١٨٦) - خطوات عملية البحث (١٨٨) - أداة لتصنيف إستراتيجيات البحث التنظيمي (١٨٩) - نطاق التطبيق (١٩٠) - مستوى هدف البحث (١٩٠) - درجة التحكم في البحث (١٩١) - عوامل إضافية يجب مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية (١٩٢) - السيطرة (١٩٣) - الواقعية (١٩٤) - المدى (١٩٤) - الدقة (١٩٤) - دلالات إدارية (١٩٥) - موجز للمدير (١٩٦) - (١) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات (٢٠٠) - (٢) طريقة السلوك الناجم عن علاقات الأفراد (٢٠١) - (٣) طريقة السلوك الجماعي (٢٠١) - (٤) طريقة نظم التعاون الإجتماعي (٢٠٢) - (٥) النظم الإجتماعية الفنية (٢٠٣) - (٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار (٢٠٤) - (٧) مدخل النظم (٢٠٤) - (٨) الطريقة الرياضية (٢٠٥) - (٩) طريقة الموقف (٢٠٦) - (١٠) طريقة الأدوار الإدارية (٢٠٦) - (١١) طريقة السبع عناصر (٧-س) لماكينزي كإطار عام للإدارة (٢٠٨) - (١٢) طريقة بحوث العمليات (٢١٠) - عملية الإتصال والمستويات

الإداريـــة (٢١١) – عملـــية الإتصالات والوظائف الإشرافية (٢١٢) – الإدارة بالأهداف (٢١٣) – الإدارة بالأهـــداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة (٢١٤) – الخلاصة (٢١٧) – قضايا للمناقشة (٢١٩).

الفصل الخامس (٢٢١-٢٥٥)
ضغوط العمل
ص ٢٢١

تقـــديم (٢٢٣) – المـــنظمة وتفاعـــل العاملين (٢٢٥) – أسباب ضغوط العمل (٢٢٦) – المـــراحل المتـــتابعة للتكيُّف مع الضغوط (٢٢٨) – شكل إيضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمـــل (٢٣٠) – قـــياس أنمـــاط السلوك (٢٣١) – الشخصية (أ) ، (ب) ونمط سلوكها (٢٣٢) – بحـــوث كشف الشخصية (٢٣٣) – المديرون وسلوك العاملين (٢٣٤) – نظرة العلمـــاء للـــضغوط (٢٣٥) – أحـــد نماذج قياس التوافق الإجتماعي (٢٣٧) – متغيرات الحياة وتقدير درجة ضغوطها على الأفراد (٢٣٩) – المنظمات وإدارة الضغوط (٢٤٠) – إختـــبار الـــذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) أو الشخصية (ب) (٢٤٢) – الصراع (٢٤٣) – أنـــواع النزاع التنظيمي (٢٤٤) – إدارة الصراع (٢٤٦) – الإشراف وتخفيف الصراع (٢٤٧) – الخلاصة (٢٥٣) – قضايا للمناقشة (٢٥٥).

الفصل السادس (٢٥٩- ٣٢٦)
المنظمات التعاونية والسلوك التنظيمي
صفحة (٢٥٧)

أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين (٢٥٩) – المفاهيم الروحية والعلمية (٢٦١) – إعادة التنظيم والبناء التعاوني (٢٦٣) – الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي (٢٦٥) – البنيان التعاونـــي المـــصري (٢٦٧) – تقيـــيم التعاونـــيات والسلوك التنظيمي (٢٦٨) – الآفاق المـــستقبلية والـــسلوك التنظيمي (٢٧١) – التنمية البشرية للجماعة التعاونية (٢٧٤) – التعلـــيم والـــتدريب والـــسلوك التنظيمـــي (٢٧٦) – إعداد التعاونيين والسلوك التنظيمي (٢٧٧) – الحلـــف التعاوني الدولي ونظرته المستقبلية (٢٧٩) – الحلف التعاوني الدولي يـــصدر قـــراراً بمـــسايرة المتغيرات العصرية (٢٨٠) – الهيكل الإداري لجمعية الجملة الإنجليزية (٢٨٢) – قادة التعاون ونظرة مستقبلية (٢٨٤) – الجامعات والتعليم التعاوني (٢٩٢) – التعليم التعاوني والدراسات البينية (٢٩٤) – شعب مصر والتحديات (٢٩٦) – ما هو علم التعاون (٢٩٧) – صفة العضو التعاوني (٢٩٨) – مشروعات النفع العام (٢٩٨) – معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الإتحادية (٣٠٠) – أنشطة معاهد البحوث التعاونية (٣٠٠) – البيئة العامة (٣٠١) – التعليم التعاوني والتماسك الإجتماعي (٣٠٣) – المنظمات التعاونية والتطور (٣١٥) – المعلومات الأساسية المتعلقة بالسلوك

(٣٠٦) – التعاون من أجل الحياة (٣٠٧) – جانب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضوئها تطوير المناهج تباعاً (٣٠٨) – الخلاصة (٣٢٣) – قضايا للمناقشة (٣٢٥).

الفصل السابع (٣٢٩ – ٣٨٨)
الألفية الثالثة والبناء التعاوني
صفحة (٣٢٧)

المنظمات الدولية والتعاون (٣٢٩) – التعامل مع التعاونيات (٣٣٢) – البناء التعاوني والمساعدة الذاتية (٣٣٦) – التعاون والفئات المحدودة الدخل (٣٤٥) – النرويج والإسكان التعاوني (٣٤٨) – المفهوم الاجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالنرويج (٣٥٠) – سياسة الإسكان التعاوني في النرويج (٣٥١) – الدروس المستفادة (٣٥٤) – مؤتمر العمل الدولي (التوصية رقم ١٩٣) (٣٥٧) – ترجمة التوصية رقم ١٩٣ (٣٦٧) – أحد الخطابات المرسلة إلى الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير من مدير منظمة العمل الدولية (٣٨٣) – الخلاصة (٣٨٥) – قضايا للمناقشة (٣٨٧).

الفصل الثامن (٣٩١– ٤٢٢)
كلمة ختامية في :
المتغيرات والسلوك التنظيمي
صفحة (٣٨٩)

التنمية البشرية ونوعية الحياة (٣٩١) – التقنية والبحث والتطوير (٣٩٢) – التنمية والمعرفة (٣٩٣) – الإبداع التنظيمي والتطور (٣٩٤) – إدارة التغيير (٣٩٥) – حتمية تنمية الإنسان المصري (٣٩٦) – مفهوم تطوير المنظمات (٣٩٨) – جهود التطوير (٣٩٩) – فعالية المجموعات والفرق (٤٠١) – القيادات (٤٠٣) – ممارسة القوة والسلوك التنظيمي (٤٠٥) – كليات الإدارة والتطوير (٤٠٧) – التحديات ودور العلم (٤٠٩) – التحديات ونسيج المجتمع (٤١٠) – التحديات وإصلاح المجتمع (٤١٢) – الخلاصة (٤١٩) – قضايا للمناقشة (٤٢١).

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن..
*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك.
*) عضو نقابة الصحفيين.
*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الاجتماعية والتعاونية والإدارية.
*) شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الاستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
*) عـضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.
*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الاتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
*) اختير خبيراً بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمي.
*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
*) عمل رئيساً للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
*) أسهم في العمل السياسي ، حيث اختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.

*) وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخب على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي سنة ١٩٦٨.

*) وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.

*) منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومي.

*) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).

*) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.

*) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الامتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.

*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.

*) اختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والاقتصادي الجديد.

*) اختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الاجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.

*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على اتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.

*) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.

*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن.

أبرز إسهامات
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.

*) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.

*) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك اعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.

*) اعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.

*) الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.

*) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في اتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.

*) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.

*) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.

*) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ – يونية ١٩٨٤.

*) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الاجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨–٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم العربي الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

*) شغل عضوية لجنة الدراسات العليا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسنوات متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع علم ٢٠٠٠.

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الاشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الاقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون الاستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
*) نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٥.
*) نحو بنيان تعاوني سليم - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٦.
*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
*) التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نحو بنيان تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) لتعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني الاشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
*) التطور التعاوني الاشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣ .
*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التسويق التعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
*) تطور التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
*) التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) بحوث ودراسات في التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) روبرت أوين - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) دكتور وليم كنج - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فردريش فلهلم ريفيزن - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) تاريخ رواد روتشديل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.

*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري - مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العلاقة الايجارية للأراضي الزراعية - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة - مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال - مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي - ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
*) إستراتيجية الملكية الزراعية - ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية - ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق- ١٩٩٧(مكتبة عين شمس).
*) قراءات في إدارة التسويق - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) تاريخ ومبادئ التعاون - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) النظم التعاونية المقارنة - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) مفهوم الائتمان التعاوني (نشأته وتطوره) - ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
*) الادخار والائتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية - ٢٠٠٠ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية (طبعة مزيدة منقحة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس.
*) أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، ٢٠٠٣ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني ، ٢٠٠٥ ، الناشر: مكتبة عين شمس.

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، وتتضمن خلاصة الأبحاث التي قدمها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كرئيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظرته العلمية فيما يتعلق بحل مشكلات وقضايا المجتمع.

*) **Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.**
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.
*) **The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.**
Published by : (E.S.C.S) 1978.
*) **Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.**
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

*) Cooperation in the Arab Countries : An Overview . The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 83-100.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) Cooperation in the Arab Common Problems. The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 101-110.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : VoL. 2 , 1997.

الفصل الأول

المنظمـــات

ونظرة مستقبلية

طموحات الجماهير :

أعلـن الرئيس حسني مبارك في خطبه التاريخية الهامة العديد من التوجـيهات لتعبئة الجهود نحو مزيد من العمل الإيجابي لتحقيق التنمية الـشاملة والمتواصـلة ، وطالب سيادته الشعب وكل مسئول بأن يكون التعبيـر عـن آمال وطموحات الجماهير رسالته ، والمنهج العلمي في معالجـة المـشكلات وطـرح الحلول وسيلته ، والفكر المتطور لصياغة السياسات وترجمة الرؤي والإفكار سبيله إلي العمل الوطني الجاد الذي تتضافر من أجل تحقيقه كافة أهداف الجهود ، وركّز سيادته على أهمية أن تـتحقق أهـداف هـذه الجهود في إطار من التعاون(*) الكامل والفهم الواضـح فـي تحقـيق التنمية الشاملة التي كانت وستظل أساسا لعملنا الوطني من أجل النهوض بالوطن ، وفي هذا الإطار ينبغي أن تكون هناك سياسـات لهـا مـناهج تهتم بالمشكلات التي تؤرق الجماهير بمصداقية وجـرأة ، ومـواجهة كافة التحديات بشجاعة وجسارة ، وفتح الأبواب لكافـة القـوي الوطنـية لطـرح رؤيـتها لمـا نواجهه من تحديات ، والمـشاركة فـي طرح حلول جذرية للمشكلات تستجيب لنبض الشارع المصري ، وتحقق الفاعلية والمصداقية والكفاءة التي تتوقعها منا جموع الـشعب العريـضة مـن منطلق تَوجُه واضح نحو تعميق إدراك مفهوم المواطنة ، وتعزيز بناء الثقة بين المواطن والدولة.

ولعـل الأمـر يـتطلب من أجل تحقيق هذه الآمال العريضة تعبئة الجهـود العلمية من أجل تبني سياسات جديدة ، وإدارة المنظمات بأساليب جديـدة ، وحُسن إعداد القوى العاملة التنفيذية بما يُساير متغيرات العصر ويحقق آمال الشعب في التنمية ، وذلك إذا أردنا تحقيق الأهداف في إطار

---

* يعتبر عالم الإدارة Chester, I. Barnard من الأوائل الذين بحثوا في " نظام التعاون Cooperative System".

وكـذلك يذكره العديد من علماء الإدارة بالفضل وعلى وجه الخصوص كتابه " وظائـف المدير التنفيذي "The Functions of The Executive" الذي أصدرته دار جامعة هارفارد للطباعة والنشر Harvard University Press في عام ١٩٣٨ حـيث تـرك هـذا المـرجع أثراً كبيراً على المهتمين بعلوم الإدارة من حيث النظرية والتطبـيق ، والتطبـيق الـسليم لا يمكـن أن يـتحقق إلأ من خلال السلوك التنظيمي والإنساني السليم.

التعاون المشترك بين القوى العاملة والقيادات الإدارية داخل المنظمات في إطار السياسات الجديدة ، وكذلك التعاون المشترك والمستمر بين المنظمات ومراكـز الـبحث العلمي في الجامعات وغيرها من مراكز البحث العلمي المتخصصة.

المنظمات والمتغيرات :

يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المنظمات الكبرى التي تسعى لأن تكـون أكبـر حجماً في المستقبل عن طريق المشاركة أو الإندماج ، وذلـك نتـيجة لهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية ، كالاتحاد الأوربي ، والسوق الأمريكية المشتركة ، وتَكَتُّل جنوب شرق آسيا " أسيان " وغيـرها مـن التكـتلات ، بالإضافة إلى الإلتزام بالاتفاقيات الدولية ، " إتفاقـية الجـات " وما فرضته من حرية التبادل الاقتصادي الذي فرض نفـسه علـى العـالم وتحوّل إلى قرية صغيرة تزداد فيها شدة المنافسة ، وتتطور فيها إحتياجات ورغبات العملاء ، وتنفتح الأسواق لدخول منتجات وخـدمات مـنظمات الأعمال الدولية عالية الجودة تخترق الأسواق ، مما يهـدد بقـاء المنظمات الصناعية والخدمية سواء في القطاع الحكومي أو الخـاص أو التعاوني أو الاستثماري ، **وذلك ما لم تُسرع بإتخاذ الخطوات العلمـية المناسبة لمواكبة التطورات(*) المعاصرة في مجال جودة الأداء الذي يؤدي إلى جودة المخرجات سواء في ذلك السلع أو الخدمات** ، ومن بـين عوامل تحقيق ذلك تبني **طرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات** Behavior Modeling ، وتعميق مفهوم النظريات السلوكية لاتخاذ القرارات ، وحُسن إعداد القيادات الإدارية بحيث تكون أكثر فاعلية في التأثير في القوى الوظيفية **وفقاً للنظرية التي تقول بأن الناس يدفعون**

(*) يرى علماء السلوك التنظيمي أن الطبيعة البشرية وراثيا ليست معادية للتطور والتجديد ، ولكن الأمر يعتمد إلى حد كبير على طبيعة ومدى مشاركتهم في عملية التغيير ، حيث أن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابي على الأفعال التي يرون أنها صادرة عنهم ، ويكون لهم رد فعل سلبي على الأشياء التي يرون أن غيرهم قام بها من أجلهم دون إستشارتهم في ذلك.

رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, Fourth Edition, New York, Free Press.
- Simon, Herbert A., Models of Man (New York: Wiley , 1957).

للعمـــل بـــسبب الحاجات needs ، وأن وجود الحاجة يعمل كعامل دافع للـــسلوك ، ويُطلـــق علـــيها Need hirarchy theory ، والإرتفـــاع بأخلاقياتها ومهاراتها وقدراتها ، تلبية لحاجات الإنسان المتطورة في إطار " نظرية تدرج الحاجات ".

ولكي تستعد المنظمات لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات المنافـــسة العالمـــية ، ينبغـــي لها أن تُطوِّر نفسها في إطار المستجدات العالمـــية التي تحقق لها كفاءة وجودة وفاعلية إدارة مواردها ، وبحيث توفـــر لها هذه العناصر عوامل المنافسة ، وذلك عن طريق تطبيق نظام جودة عالمي يُزيد من قدرتها التنافسية لمواجهة ما يفرضه السوق الحر مـــن تحـــديات ، وهذا يعني بالضرورة أن يكون قد تم تطوير منظومتها الإداريـــة بحيث تتزايد كفاءة المنظمة وتنطلق إلى التطوير(*) المستمر ، ويـــنعكس ذلـــك على أسلوبها في إدارة مواردها ومستوى جودة وتكلفة منتجاتها وخدماتها ، الأمر الذي يمهد لها الطريق للبقاء والإنتشار.

النهوض بالقوى العاملة :

ولعلنا هنا في مصر وفي ضوء توجيهات الدولة نحو بذل مزيد من الجهود العلمية من أجل تحقيق التنمية الشاملة يُفترض أن يبذل كل مسئول أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في نطاق إشراف الدولة ، أو نطاق إشرافه الشخصي في دوائر الأعمال التي ينتمي إليها ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية والنهوض بالقوى الوظيفية سلوكياً ومهنياً ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر في القوى العاملة والقيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق Equitable and Ethical values ، وبالتالي الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأفقية والرأسية روح التعاون ، وديناميكية العمل الجماعي Group Dyamics ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكيفية التي تُجيد فن تحقيق الأهداف المرجوة في عصر الإستراتيجيات

* Grundy, T. & Brown, L. " Strategic Project Management" , Creating Organizational Breakthroughs, Thomson Learning, Berkshire House, London, 2002.

التنافسية التي تُطبّق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، وفي إطار معايير ومقاييس تضعها هيئات علمية متخصصة ، تؤدي في حالة جودة تطبيقها إلى كسب الأسواق(*) لإنتاجها وخدماتها ، **وهذه المعايير والمقاييس قابلة باستمرار للتطور على قدر الجهود البحثية التي تبذلها " إدارات التغيير والبحث والتطوير" في سياق الجهود العلمية ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى إكتشاف ما يُمكّنها من إضافة المزيد من التحسينات والمزايا إلى منتجاتها وخدماتها** ، ويتحقق ذلك نتيجة لاستخدام القيادات(**) التنفيذية أحدث ما توصّل إليه العلم من خلال **جهود بحوث التطوير بما تشمله من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي** في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إداراتها المتخصصة ، **إنما عينها دائماً على ما تصدره المنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ، وعلى سبيل المثال ما تصدره المنظمة الدولية للتوحيد القياسي The International Organization For Standardization والمفوضية الدولية الفنية لشئون الكهرباء International Electrotechnical Commission ، وغير ذلك من المنظمات المتخصصة في عمليات التحديث والتطوير في ضوء متابعة المتغيرات العلمية والتكنولوجية ، حيث أن هذه المنظمات تقوم بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية نحو الأفضل في ضوء مُستحدثات العلوم والتكنولوجيا ، ولذلك نجد أنها تصدر سنوياً المواصفات القياسية التي تسفر عنها الجهود البحثية ، الأمر الذي يوضّح أن إدارة الجودة في أي منظمة من المنظمات ينبغي عليها أن تتابع ما تنشره هذه المنظمات من مواصفات قياسية لمختلف السلع والخدمات ، وتكون هذه المقاييس الهادي والمرشد في العمل لتوفير جودة الإنتاج والخدمات ، أخذاً في الإعتبار أن كل منظمة عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعلمية**

---

* نرجو التكرم بالإحاطة بأن عصر الإستراتيجيات التنافسية الذي تعيش فيه المنظمات الآن جعلها تتنافس في إيجاد مقاييس جودة خاصة بكل منها ، وبالتالي فإن عليها أن تلتزم بتطبيق المقاييس الدولية التي ينبغي توافرها لكي تعبر منتجاتها وخدماتها الأسواق وتعمل على أن تكون لها مقاييس وطنية تضيف إلى المقاييس الدولية ، أخذاً في الإعتبار أيضاً المقاييس الإقليمية ، وهذه الإختلافات نابعة من إختلاف الإحتياجات التي تحاول المنظمات إشباعها متوخية في ذلك مزيداً من كسب العملاء نتيجة لجودة إنتاجها ، وجودة خدماتها ، وعلى وجه الخصوص جودة الخدمات بعد البيع.

** **Luthans., F., and R. Kreitner. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, III: Scott, Foresman, 1985.**

لتنفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة ، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية التي تحقق اختراق الأسواق وكسب رضاء المستهلكين والعملاء ، ويؤكد علماء التسويق في مراجعهم دائماً أن السلعة الجيدة سواء أكانت إنتاجاً أو خدمة تعلن عن نفسها ، والسلعة الجيدة تطرد السلعة الرديئة من السوق.

وقد يكون في غاية الأهمية أن نوجه الأنظار إلى أنه في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات نحو سعيها لتحقيق الإمتياز(*) في عصر الاستراتيجيات التنافسية ، تضع في مقدمة إعتباراتها إشباع إحتياجات المستهلكين وإرضائهم ، بما في ذلك خدمات ما بعد البيع ، وتصميم برامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية المقترن بالأساليب التي تحقق ولاءهم وإنتماءهمAffiliation بحيث يشعرون بشعور " المالك صاحب الشئ " الأمر الذي ينعكس أثره على مشاعرهم وتعميق إخلاصهم في جهودهم ، وإيمانهم بأنه في إرضاء العملاء وإشباع إحتياجاتهم ورغباتهم(**) ، يحقق المزيد من العملاء للمنظمة ، ويُعتبر هذا من بين العوامل الأساسية التي يتوقف عليها إزدهار المنظمات وحسن سمعتها ، وبالتالي ترتفع مستويات الأجور للقوى الوظيفية والخدمات التي تُقدَّم لهم ، والتي منها منحهم المكافآت النقدية ، حيث أن مثل هذه المكافآت مهمة ، وجميع علماء الإدارة يؤكدون على أن المكافآت مع أهميتها ، عليها أن تتأكد من أن الإستعداد للقيام بالعمل والحماس له ينبغي أن يستند إلى مدى الإرتياح في أجواء العمل والبيئة الإجتماعية والمادية التي يوفرها لأفراده ، وبذلك يشعرون بالطمأنينة لربط مستقبلهم بالعمل في المنظمة التي ينتمون إليها ، فيزداد ولاؤهم وإنتماؤهم ويُقبلون على

---

*) لمزيد من دراسة موضوع الجهود التي تبذلها المنظمات في سعيها نحو تحقيق الإمتياز ، نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين :

1) Peters, T. J and Waterman, R.H.Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, W.Y. 1982.
2) Peters, T.J. & Austin, N., A Passion for Excellence, Warner Books, N.Y. 1985.

** رجاء التكرم بالرجوع إلى :

Bennet, P.L. & Kathryn, P. R.; " Breakthrough Technology Project Management", Academic Press, A Harcourt Science and Technology Company, Sandiego, California 2001.

التزوُّد بالمعارف والتدريب الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم أملاً في زيادة الإنتاج وسعة إنتشار إنتاجهم وخدماتهم ، الأمر الذي يعود على المنظمة وعليهم بالرخاء والإزدهار.

المنظمات وحتمية التطور :

ولعل ما أوضحناه سابقاً في إيجاز شديد يوضّح أن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تحتاج – **على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية – إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يُكتب لها البقاء والإستمرار والتطور** ، ومن هذه الحقيقة **تحتاج إداراتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التحَولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية**[*] **مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرها بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار ما يجرونه من بحوث عن واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، ثم يبذلون الجهود العلمية المناسبة للسير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التحوُّل " إدارة التغيير Managing Change "** وهذه الإدارة هي التي تستعين بذوي الجباه العالية من المتخصصين والمسئولين عند وضعها النظام الذي يُمكن من خلاله تحقيق المستهدف **والذي وصفوه بأنه " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب العلمية لتحقيق التنمية ، وهذه الأساليب عديدة ومتنوعة ، ومن هذه الحقيقة ينبغي إختيار أفضلها وفقاً للأساليب العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلي ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى**

[*] لمـزيد مـن دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجيات التغيير ، والنظام العالمي الجديد ، وإستراتيجيات التصدير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩ للأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الإعتبار دائماً الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية... ومن هنا ينبغي علينا أن نُبعد الملل والكآبة وعدم الرضا الذي يعانيه كثير من رؤساء المواقع في أعمالهم ووظائفهم ؟... وينبغي أن تكون الأعمال سهلة الفهم والإدراك ... إن علماء الإدارة يقررون أن القوى العاملة التي تعمل بدون حوافز تشعر بأنها شبه غريبة !!.. نشعر بأنها شبه معزولة عن العالم ... ولذلك تبحث عن عنصر الرضا في أجزاء أخرى !!.. وهذا حقها ... ومن هنا علينا بجدية تامة أن نبحث في مشكلة الإغتراب الوظيفي !!.. وأن نجعل بيئة العمل أكثر رضا.

نظم المعلومات الإدارية :

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد أصبح لنظم المعلومات الإدارية أهمية عظمى فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي ترتبط بالبحوث والدراسات والمشكلات الخاصة بالمنظمات ، ومن بين ما يدل على أهمية المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية ، **تلك الرواتب العالية التي يتقاضونها ، والسمعة الأفضل التي يحظون بها** ، حيث أن ناتج جهودهم يساعد المديرين على حسن إتخاذ القرارات ، ويرى كثير من علماء نظم المعلومات والإتصالات ان التطبيق العملي أثبت في كثير من المنظمات الكبرى أن **مناصب المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية تتساوى تقريباً مع مديري المشروعات مالياً ووظيفياً ، وقد يكون في بقائهم في مناصبهم الفنية فائدة مزدوجة للمنظمات ولهم** ، ومن هذا الفهم يرفعون(*) رواتب الفنيين لكي تتساوى مع المديرين **حتى لا تغريهم المناصب الإدارية إلى التحول إليها ، وبذلك ينصهرون في التركيز في بحوثهم ودراساتهم**

* نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع الهام الذي يوضح أهمية إرتباط القوى الوظيفية بإجادة إستخدام أدوات الأداء المهني ، بالإضافة إلى أهمية الحوافز بالنسبة للقوى الوظيفية وتحقيق الأهداف .. على سبيل المثال يرجع إلى الفصل الرابع في :
J.G. March and H.A. Simon, Organizations (Cambridge: Blackwell, 1993

للتفوّق على النشاط المماثل في المنظمات المناظرة ، ويبذلون الجهود البحثية التي تحظى بمستوى خبرة أكثر تطوراً ، علماً بأن منظمات الأعمال تعتبر التدريب المستمر لجميع أفراد القوى الوظيفية ركن أساسي من اركان تنمية المهارات والقدرات للمنظمة ككل وتُمَثّل استثماراً رئيسياً ، وسياسات هذه المنظمات تتلخص في أن التدريب يفيد كلاً من القوى الوظيفية والمنظمة على حد سواء ، ويمتد التدريب بحيث يشمل أدنى المستويات الإدارية ، بما يسمح لكل فرد في هذه المنظمات أن يكتسب أوسع أنواع الخبرة في حُسن أداء عمله ، أخذاً في الاعتبار أن العملية التدريبية في هذه المنظمات تُركّز على إحتياجات المنظمات(*) وأولوياتها ، ومن هذه الحقيقة فإن أي شخص يُمكنه من خلال التدريب أن يصبح مستشاراً في مجاله الفني ، وهذا يساعده إذا ما شغل فيما بعد وظيفة إدارية ، أن تتوافر في المركز الذي سيشغله جانب من الدراية الفنية ، وبذلك تساعد معارفه على أن تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، ولعل ذلك يساعد على تطوير مهارات الإتصال وزيادة فاعلية المنظمة في التخطيط وإحداث التغيير ، لأن الجانب الفني الذي هو جزء من مقومات شخصيته سيساعد في المناقشات والإقناع عندما يدور نقاش في المجالات الفنية التي لديه خبرة سابقة عنها.

الأعمال الإدارية والحاسبات الإلكترونية :

إتسع في دوائر الأعمال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج ، ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج يهتم بأن تكون طبقة المديرين على أكبر قدر من الفهم لوظائفهم ونطاق إشرافهم ، وتطبيق الأساليب العلمية والعملية التي تُمكنهم من تحقيق جودة الأداء في إطار القدرة على استخدام أحدث أدوات العصر ، على أن

* نرجو توجيه النظر إلى أن المنظمات في تركيزها على إحتياجات المنظمات وأولوياتها ، تأخذ في إعتبارها أيضاً أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة وأهمية التفكير البشري في الإدراك السريع والتجاوب مع الحالات الإجتماعية.. رجاء الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- The New Leadrship : Managing Participation in Organization by N.J. Engiewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.
- Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations, by H.J. Leavitt, University of Chicago Press, 1988.

يقترن ذلك بسيادة روح العمل أو روح المؤسسة ، حيث أنها تُعتبر القوة الدافعة للعمل الجماعي وتحفز القوى العاملة إلى الأداء بأفضل ما لديها من مهارات وقدرات ، وتحفزهم أيضاً على استمرار التزوُّد بالمعارف ، مقترنة بفن استخدام ما تُسفر عنه البحوث والدراسات من مخترعات وأساليب تُيسِّر سرعة ودقة الأداء ، وفي هذا المجال فإن التحدي الذي يقابله المديرون هو : كيف يدفع القوى الوظيفية العادية إلى القيام بما هو غير عادي ؟... كيف يجعل الأفراد العاديين قادرين على الأداء الأفضل ؟... كيف يتجاوز قدراتهم السائدة المعروفة عنهم وإكتشاف المهارات الكامنة فيهم وتحويلهم إلى قوة عاملة أفضل من حيث السلوك والمعارف والأداء ؟...

كيف تستخدم المنظمات نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية لتزويد المديرين بالبيانات والمعلومات التي تُمكِّنهم من إتخاذ أفضل القرارات(*) ؟..

وفي سبيل تحقيق أهداف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة يتعين على هذا الجهاز القيام بتنفيذ مجموعة من المهام وتَحمُّل المسئوليات :

*) تحديد نوعية المعلومات اللازمة لمستخدميها ولمتخذي القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

*) تصميم النظم الرئيسية والفرعية للمعلومات ومنها : نظم المعلومات الإنتاجية ، نظم المعلومات التسويقية ، نظم المعلومات المالية ، نظم معلومات البحوث والتطوير ، نظم معلومات المشتريات والمخازن ، نظم معلومات الأفراد وغيرها ، وكذلك تصميم النظم الفرعية لكل منها.

*) دراسات الجدوى اللازمة لتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية.

*) تحليل جميع مدخلات كل نظام فرعي ورئيسي وترجمتها إلى بيانات محددة.

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى مرجع " العلم الجديد لاتخاذ القرار الإداري "The New Science of Management Decision الذي أصدرته Prentice-Hall عام ١٩٧٧ والذي تناول بشئ من التفصيل التطورات الجديدة للقرار الإداري ، وأثر التقنيات بالنسبة للإدارة : حاضرها ومستقبلها.

*) تحويل المدخلات إلى مخرجات من معلومات محددة.
*) تنظيم تداول البيانات من وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة.
*) مراجعة البيانات المراد تشغيلها وترميزها وتجهيزها.
*) تصنيف وتنظيم البيانات ووصفها.

*) الإحتفاظ بالسجلات اللازمة لضبط حركة تداول البيانات والمعلومات.
*) تنظيم وإدارة قاعدة البيانات الأساسية وفحصها وتصميمها وتطويرها.
*) تنظيم أعمال مكتبة الحاسبات الإلكترونية وإدارتها(*).
*) إعداد دراسات الجدوى اللازمة لإختيار الحاسبات الإليكترونية المناسبة لحاجة المنظمة.
*) تصميم النظم الأساسية لتشغيل الحاسب الآلي مثل نظم التشغيل التي تتناسب مع حاجة الإدارات المختلفة ، ونظم التشغيل الفوري ونظم المشاركة في الوقت.
*) تصميم البرامج اللازمة لتشغيل البيانات على الحاسب الإليكتروني.
*) إعداد الجداول الخاصة بتشغيل البرامج على الحاسبات الآلية.
*) إرسال المعلومات الناتجة من التشغيل إلى مستخدميها بعد مراجعتها وإختبار صحتها.
*) تقييم وصيانة الأجهزة والبرامج والنظم.
*) وضع النظم الخاصة بمراقبة أمن البيانات والمعلومات.
*) تنمية وتطوير نظم المعلومات الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة.
*) تبسيط الإجراءات وتحسين وتطوير نظم العمل بالمنظمة.

---

*) قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك العديد من العلماء الذين وجهوا النظر إلى أهمية إستخدام الكمبيوتر لما له من آثار على المنظمات والقوى العاملة فيما يتعلق بإتجاهات العمل ، وأوردوا العديد من المواقف فيما يتعلق بالمنظمات المتخصصة في الأعمال المكتبية ذات الحجم الكبير ، ومنهم على سبيل المثال :

1) The impact of Computers on Organizations (New York : Praeger, 1970).
2) Information Technology and Organizational Change, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

ولاشك أن من الأهمية بمكان أن ندخل مستوى تطور نظام المعلومات الإدارية في الحسبان عند تقويم نواحي قوة المنظمة وضعفها ، وفيما يلي قائمة بما يجب أن يقوم به نظام المعلومات الجيّد للإدارة(*):

١) يجب أن يركز النظام إنتباه المديرين على عوامل النجاح الضرورية في أعمالهم.

٢) يجب أن يوفر النظام المعلومات الدقيقة ذات الجودة العالية.

٣) يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الإحتياج إليها من قبل من هم في حاجة لذلك.

٤) يجب أن يعالج النظام البيانات لتقديمها للمديرين في صورة نافعة.

ويمكن لنظام المعلومات أن يمثل ناحية قوة المنظمة في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية : مرحلة التخطيط ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة التقويم ، فيمكن ، مثلاً ، استخدامه في تحليل بيئة المنظمة ، ويمكن استخدامه أيضاً في الرقابة على الأنشطة المختلفة للمنظمة ، كما يمكن استخدامه كسلاح لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، ويمكن إستخدامه في معرفة الرضا(**) الوظيفي.

وإذا كان من الضروري ، من حيث المبدأ ، توصيل مقاييس الأداء والأهداف إلى الأفراد المنوط بهم وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية قبل أخذ أثر هذه المقاييس على الإدارة في الحسبان ، فإنه يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن تقوم بهذه الوظيفة.

* Whseelen, T.L. and J.D. Hunger, 2nd ed. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1987.

** Robsert P. Quinn and Linda J. Shepard, The (1972-1973) quality of Employment Survey, Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.

كما يفيد نظام المعلومات الإدارية في تدعيم ومساندة الاستراتيجية الإدارية على مستوى الأعمال ، **فيمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تتبع استراتيجية القيادة في قلة التكلفة أن تستخدم النظام لتخفيض التكاليف عن طريق تحسين كفاءة العمل أو تحسين استخدام الموارد الأخرى كالمخزون أو الآلات.**

ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في التطبيق الاستراتيجي ، فهي التي تضطلع بمهمة تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية وتوضيحها ، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها ، والإشراف على إعداد التنظيم اللازم لتطبيق الاستراتيجية المختارة ، ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية والبرامج الوظيفية.

ولعلّ ما تبذله المنظمات من جهود لتوفير القيادة الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الإدارية المختارة يحظى بأهمية عظمى عند بدء نشاطها ، حيث أن له أولوية فيما يتعلق بنجاح المنظمات ، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها.

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القرارات **الخاصة التي يتمتع بها المدير ، وتكون لديه في نفس الوقت الخاصية التي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها ، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك.**

وتقوم المنظمات بإجراء التطبيق القيادي لاستراتيجيتها عادة بعدة طرق ، ولعل من بين أوائل الخطوات التي ينبغي عليها التأكد منها ... وضع الاستراجيين في المراكز المناسبة تبعاً للإستراتيجية المختارة لنشاط معين في المنظمة أو للمنظمة ككل. ومن الضروري التأكد من تمتع الاستراتيجيين بالتعليم والخبرة والقدرة والشخصية والأخلاق اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة. كما يعتبر نمط القيادة وقيم الإدارة أيضاً من العوامل المهمة في التطبيق القيادي للإستراتيجية المختارة. وعموماً فإنه من المفيد للمنظمات أن تؤكد على دوافع المديرين

الاستراتيجيين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بالربط بين مكافأة هؤلاء وإنجازهم الاستراتيجي.

البيروقراطية والسلوك التنظيمي :

يمكن القول أن الروتين والبيروقراطية قد زحفت إلى العديد من الوحدات والمنشآت الحكومية بصفة عامة ، ووحدات قطاع الأعمال بصفة خاصة ، **ولعلنا هنا نشير إلى أن مصر للأسف الشديد دخلت في هذا المجال حيث أصبح إتخاذ القرارات يحتاج إلى إجراءات كثيرة وإلى موافقات من مستويات مختلفة مما يفقد القرار جدواه لطول فترة هذه الإجراءات والموافقات!!.. كما يلاحظ أن أسس وقواعد الأداء لا تتسم بالمرونة المناسبة أو مراعاة أوضاع طبيعة كل وحدة ... أو كل شركة على حدة والظروف المحيطة بها . وقد أثبت التحليل العلمي أن هناك من المسئولين في بعض الشركات من ركّز جهوده على الإهتمام بالكم على حساب جودة الإنتاج !!... مما نتج عنه مشكلات متعددة في تصريف المنتجات** . ورغبة من الدولة في تحقيق معدلات تنمية إقتصادية عالية ، فقد رُسمت سياسات إقتصادية جديدة تدخلت فيها الدولة بنهج جديد للقطاع العام والذي أطلق عليه فيما بعد " قطاع الأعمال " .. وقد لوحظ أن الدولة في الماضي تدخلت في مجالات وأنشطة عديدة – **كان من الأحرى تركها للقطاع الخاص** – حيث تدرجت سياساتها التطبيقية من الصناعات الإستراتيجية الهامة إلى الأنشطة التجارية والخدمية الصغيرة ، الأمر الذي ترتب عليه إهدار لموارد الدولة المتاحة ، **والتي كان يمكن توجيهها لمشروعات أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، ونوجه النظر إلى أن الدولة تنتهج حالياً سياسة تشجيع القطاع الخاص وتفتح أمامه مجالات كثيرة ليشارك في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، الأمر الذي يفرض عليها التوسع في توفير متطلبات التحوُّل والتي منها التعليم والتدريب بما يتناسب مع تخريج القيادات العلمية الخبيرة المدربة والقادرة على الإسهام في العملية الإدارية وتحقيق عملية التحوُّل والتغيير نحو الأفضل ، وهذا يعني أن على الدولة والأجهزة المتخصصة أن تلجأ إلى التدريب التحويلي المقترن بالسلوك التنظيمي لكي يكون لدى مصر الكوادر التي تحتاج إليها ظروف الإنفتاح وجذب الإستثمار.**

مقومات الإصلاح والسلوك التنظيمي :

لاشك أن المتغيرات التي حدثت في الداخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن التطوير والتحديث والتغيير إحداث العديد من التطورات في السياسات والمناهج التي تطبقها المنظمات لكي تلبي إحتياجات المجتمع في إطار المتغيرات العالمية ذات التأثير على الإقتصاد القومي ، ومن هذا المنطق رأينا ، ومازلنا نرى ، أن هناك أساليب على جانب كبير من الأهمية نحن في حاجة شديدة إلى الأخذ بها ، من حيث جوهرها ومضمونها ، وليس فقط من حيث الإدعاء بأننا نأخذ بها من حيث مُسمَّاها !!؟ ومن بينها ما يأتي :

*) تبني مناهج البحث العلمي :

التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغي اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ، وضرورة من لوازم الحفاظ على المستوى العلمي والثقافي وتنميتهما ، ومن هذه المفاهيم فإن آثار ذلك تعود بالخير العميم على المجتمع ، فالبحث العلمي أثبت حقاً وصدقاً أنه ليس غرضاً يُستهدف لذاته ، وإنما هو الوسيلة المُثلى لتنمية المجتمع ، وهو السبيل إلى إختيار انسب الطرق للإنتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم ، كما أن البحث العلمي في مصر يُعتبر الأداة لإحياء التراث المصري والعربي لعبور الفجوة بين الماضي الذي نفخر به والمستقبل الذي نرنو إليه ... أخذاً في الإعتبار أن البحث العلمي ليس مقصوراً على مجال من المجالات ، بل هو لازم لكل مجالات النشاط الإنساني ، فإن كانت أهميته واضحة في مجال العلوم الطبيعية والبيولوجية ، فإن دوره في التعليم لا يمكن أن يُنكر ، ذلك أن العملية التعليمية هي في حقيقتها عملية بناء الإنسان ، ولا بد أن تُتاح لعملية بناء الإنسان خلاصة التقدم العلمي في جميع المجالات وأن تُطوَّع لها كل أدوات الحضارة الحديثة ووسائلها لكي تُحسن إعداد الإنسان المصري وتُربي فيه ملكة القدرة على فن استخدام العقل.

ولئن كان البحث العلمي في بعض فروع المعرفة يتناول الموجودات من الأشياء والإحياء ، **فإنه في مجال التعليم يتناول الإنسان ، وهو أرقى الكائنات الحية وأعقدها ، بل هو يتناول عقل الإنسان وفكره وسلوكه(*) ، الأمر الذي يجعل طبيعة البحث في هذا المجال وأساليبه والتغيرات والمقاييس التي تحكمه مختلفة عن غيرها من مجالات البحث العلمي والتكنولوجيا** ، أخذاً في الإعتبار أن الذين ينتمون إلى مرحلة التعليم العالي في جامعات العالم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل **ليواكبوا ما يشهدونه يومياً من زيادة المعرفة بمعدلات عالية وسريعة ، والمعرفة هي التقدم وهي القوة** ... ومن هذه الحقيقة **تقع على الجامعات والمعاهد العليا تحمُّل أعباء تعميق مفهوم المعرفة والعناية بأن تتضمن خطة الدراسة بها الأساليب العلمية لمدارس البحث العلمي والدراسات البينية ليصبح أسلوباً ومنهاجاً عاماً للحياة وتطوير المجتمع في مجالات الإنتاج أو الخدمات في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، سواء أكانت إدارية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية ... أو غير ذلك .. وهناك إجماع علمي على أن أي جهد يُبذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني أو في سبيل تنظيم العمل ، أو رفع كفاءة الأداء ، أو النهوض بالإنتاجية ، أو تحقيق التنسيق والتكامل ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر... ومن هذا المنطق حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية أن تتضمن خطة الدراسة مدارس المناهج البحثية على مدى السنوات الأربع للدراسة.**

ومما يجعل للبحث العلمي في مجال التعليم أهمية خاصة لنا في مصر ، **هو أن النقل عن المجتمعات الأجنبية محفوف بمواقع الخطأ(**)** ،

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع الذي أصدره كلين Klein, S.B تحت عنوان: Learning:Principles and Practice) حيث تناول فيه ما وصل إليه علماء النفس في موضوع التعليم .. واستعرض فيه الدراسات والأبحاث التي أدت إلى العديد من الآراء والأفكار المعاصرة ، ومنها نظرية التعليم التقليدية والإتجاهات المعاصرة ، وأخلاقيات إجراء البحث العلمي.

** نرجو التكرم بالرجوع إلى : التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة ، بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير ـ تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩.

لأن العملية التعليمية يحكمها كثير من العوامل المحلية التي تعتمد على البيئة والتقاليد والخلفية الحضارية ، مما يجعل التجريب الواعي والبحث المقارن والتجارب المنضبطة من ألزم ما يحتاجه التطوير أو التغيير في مجال التعليم ، وهذا هو المفهوم الذي تعلمناه من القيادات العلمية التي بحثت وخططت ، ودربت وكوّنت الفرق البحثية المتعاونة للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف التنمية...

إن الأمر الذي يحتاج إلى صحوة العلماء ليبتكروا أفضل أساليب التربية والتعليم التي تتناسب مع قيمنا الروحية التي تُثبّت في أعماق قلوبنا وعقولنا مفهوم التعاون في كل مجالات الحياة بصفة عامة ، والمجالات البحثية بصفة خاصة ، علماً بأن هناك من علماء الإدارة من تكلم عن " نظرية التعاون في الإدارة " ، كما سبق وأوضحنا أن تشستر برنارد وآخرون ومنهم كيزلر وزميله سبرولت (*).

إن البحث العلمي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لازم لنا ، وهو يختلف عن البحث في مجال التكنولوجيا من حيث المنهج والأسلوب والضوابط وكثرة المتغيرات ، مما يجعله من أصعب أنواع البحث العلمي ، **كما أنه لابد أن تكون له الصبغة المحلية** ، إذ أن قضايا المجتمع المصري **لابد أن تُحل على أيدي الباحثين المصريين** ، ولا ينفعنا النقل من الخارج أو إستقدام الخبراء الذين لن تكتمل لهم المعرفة بالشخصية المصرية أو الخبرة بالبيئة المصرية .. ومن أجل تحقيق هذا الهدف **ينبغي أن تضع المؤسسات العلمية البحث العلمي كأحد دعائم خططها العلمية ، في إطار تجارب جامعات العالم المتقدم ...** ومما لاشك فيه أنه ينبغي علينا جميعاً أن نؤمن بالحقيقة المؤكدة أنه **" لن يبني مصر إلا عقول مصر وأيدي مصر ".**

(*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك الكثير من العلماء الذين كتبوا في موضوع الآثار الاجتماعية للعمل الجماعي في الجامعات والمنظمات ، ومن بينهم :

Kieisler and Sproult, Computing and Change on Campus (Cambridge University Press: New York 1987).

***) الإهتمام بالتعليم التجاري :**

مراجعة مناهج التعليم التجاري لكي تفي بالإحتياجات المستقبلية في ضوء تطورالعلوم والتكنولوجيا ، **وهذا يتطلب تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية** ، والإهتمام بحُسن إعداد أساتذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساير الأساتذة بإستمرار إحتياجات المجتمع المتغيرة ، **ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة والمحاسبة وإدارة الأعمال بفروعها المتخصصة ، حيث أن السرعة المتزايدة في التَغيُّر التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وعلى سبيل المثال فان معالجة البيانات آلياً وإستخدامها كأداة في مجال مسك الدفاتر ، يفرضان إعادة النظر ومراجعة أهداف ومحتوى وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في هذا المجال.**

تَعلُّم العلوم التجارية :

إن معارفنا حول الكيفية التي تتم بها عملية التَعلُّم تتجاوز في نواح كثيرة قدرتنا على إستخدام وتوظيف هذه المعارف ، وعلى سبيل المثال فإننا لم نبدأ إلا حديثاً في تطبيق فكرة أن كل فرد يتعلم طبقاً لأسلوبه المتفرد من خلال مواطن القوة فيه ، والتي إما أن تدعم إكتسابه للمعارف والمهارات أو تحبطها ، وكذلك من خلال نمط التعلم الذي يتفق مع ميوله ورغباته به والذي يميل إلى الإستمرارية.

وبقدر ما لطرق التدريس من أهمية ، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى لتدريس العلوم التجارية ، فالطلاب يتعلمون في ظل ظروف مختلفة الأنواع معتمدين على أنماطهم الذاتية في التَعلُّم ، وهناك بعض البرامج التعليمية في إدارة الأعمال تنفذ من خلال الإطار التقليدي لعملية التعليم التي تعتمد على الأساتذة فقط ، وبعضها يرتكز على طبيعة المادة

الدراسية ... إلخ .. **وفي جميع الأحوال فإن دور الأستاذ هو أن يكون مرشداً ، وأن يحاول توفير المناخ التعليمي الجيد الذي تجري فيه عملية التعلم بأفضل ما يمكن** .. إن مقررات وبرامج العلوم التجارية وإدارة الأعمال ينبغي أن يتم بناؤها بطريقة ذات مغزى ، وأن يراعى فيها الكيفية التي يتعلم بها الأفراد.

إن نظريات التَعلُم تتعامل مع الظروف التي تحفز أو تحبط عملية التَعلُم ، وهناك مفاهيم عامة تنطبق على جميع المتعلمين وعلى جميع المهام التعليمية وجميع المواقف التي تجري فيها عملية التَعلُم .. **إن الأغراض الرئيسية لعملية التَعلُم هي توجيه الأنظار إلى بعض نظريات التَعلُم المتفق عليها حالياً والتي تتعلق بالتعليم التجاري ، وإستخلاص تطبيقات مفيدة لعملية التدريس. وقد إهتم رجال التربية لفترة طويلة بتطوير وإختبار نظريات حول الكيفية التي يتعلم بها الأفراد ، وتميل النظريات الأكثر حداثة إلى التنافس مع القديم منها وليس الحلول محلها ، لذلك فإن المعتقدات والممارسات التربوية لأغلب من يقومون بالتدريس تعكس تنوعاً في نظريات التَعلُم وقد يتناقض بعضها مع البعض الآخر.**

تعريف التعلم :

ورغم إختلاف علماء النفس في تعريفاتهم للتَعلُم فإن **معظمهم يتفقون على أن التعلم هو " تغير في السلوك لا يعزى إلى النمو أو لتأثير العقاقير أو الحالة السيكولوجية " ، وهم يتفقون أيضاً على أن التعلم عملية مستمرة طوال الحياة وتحدث في ظل ظروف كثيرة ومتنوعة** ، وهناك من يصف (التعلم) **بأنه " العملية التي تمكن أنواعاً محددة من الكائنات الحية من تعديل سلوكها بسرعة ونجاح بطريقة أقل أو أكثر ثباتاً "**.

وربما تكون الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم ، حيث إن التفاعل بين الفرد والبيئة تتضمنه جميع التعريفات ، وتبعاً لما يقوله الخبراء فإن التعلم " خليط معقد من : الذكاء ، الدافعية ، العوامل النفسية الاجتماعية ، والتعلم عملية مستمرة من تمثيل وتكامل وإعادة تكامل وتمييز الخبرات

والمعلومات الجديدة ، مما يترتب عليه حدوث إختلافات في السلوك أو الاتجاه أو كليهما ".

والتعلم في ذاته لا يمكن ملاحظته ، ولكن يمكن أن يستدل على حدوثه ، ومن خلال التغيرات التي تحدث في السلوك أو الأداء الخاص بالفرد .. إن دور أساتذة التعليم التجاري في عملية التعلم هو تشكيل أو تعديل السلوك ، **وذلك لاجتياز الفجوة بين ما " يعرفه " التلميذ وبين ما " يحتاج إلى معرفته** " ، وذلك للتمهيد لتعلم جديد أو سلوك جديد .. إن إمكانية تحقيق الأساتذة لهذا الهدف تعتمد تماماً على نظريات التعلم التي يقرها.

عمليات التعلم الأساسية :

هناك ستة أنماط من نتائج التَعلُم التي تمت من خلال نظريات التعلم وترتبط بتدريس العلوم التجارية ، وهي :

١) التعلم الارتباطي ، الذي يتعلق بالإرتباط بين أفكار معينة أو بتذكر حقائق معينة.
٢) التعلم بالممارسة ، الذي يتم فيه الإكتساب والتحصيل التلقائي من خلال التكرار.
٣) التعلم المعرفي الإستكشافي ، التعلم والفهم ، تكوين مفاهيم وتعميمات.
٤) التعلم الإنساني التقديري ، الذي يهتم بإنماء الاتجاهات والتذوق.
٥) التعلم الحركي الإدراكي ، حيث يكون الإهتمام بالاستجابات الحركية والإدراكية.
٦) تعلم فنون اللغة ، حيث يكون من الضروري إستخدام وسائط التعلم بطريقة تلقائية تشبه التحدث باللغة الأم للفرد.

وأياً كانت المدارس العلمية للتعليم والتَعلُم ، فإن أدواتها والتي منها المراجع ، فينبغي أن تكون بشكل واسلوب مُحبَّبْ ، وفيما يتعلق بالمراجع ، فإنها ينبغي أن تكون حسنة الصياغة وينبغي أيضاً أن نراعي

حُسن صياغة المادة العلمية بحيث تكون قابلة للقراءة(*) ، وأن تكون **في مستوى المرحلة العلمية للدارسين** ، فإن مراعاة ذلك من العناصر الجديرة بالإعتبار ، **فقد أجريت في الخارج العديد من البحوث العلمية منهم كل من سباش Spche ، و دال شول Dale and Chall ، و جانينج Ganning و بورماث Bormath و فراي Fray**(**).

والجدير بالذكر أن الدول المتقدمة إهتمت بالعملية التعليمية من مرحلة الحضانة حتى الجامعة(***) بما في ذلك التدرج التعليمي الذي يرتبط بالوظيفة التي تتفق مع ميول ورغبات الدارسين ، على إختلاف قدراتهم وأنواعهم من حيث طبيعة شخياتهم وحالتهم الصحية ، ومن أجل تحقيق ذلك تراعى الإعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان ، وقد نعجز عن إمكانية الدخول فيها في هذا المقام ، لأن العملية التعليمية وحدة واحدة منذ مراحل التعليم المبكرة ، ولذلك تؤتي أكلها في المراحل التالية ، وعلى سبيل المثال إنهم يأخذون في الإعتبار نظرية الإختلافات الفردية ، وحق المواطن في أن تراعى الدولة حالته ، وذلك لأن هناك مشكلة التكيُف للتعامل مع نوعيات من الطلاب وعلى وجه الخصوص الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة ، فهذه النوعيات وفقاً للإتجاه الحديث في العملية التربوية والتعليمية عليهم أن يندمجوا في الحياة التعليمية مع زملائهم

---

* - Rudolph Flesch, **How to Test Readability** (New York: Harper and Bros., 1951).
- George D. Spache, **Good Reading for Poor Readers, 6th ed. (Champaign, III.: Garrard Press, 1966).**

** - **Edgar Dale and Jeanne S. Chall, "A Formula for Predicting Readability", Educational Research Bulletin** 27 (January 21, 1948): 11-20; and 28 (February 18, 1948).
- Robert Gunning, **The Technique of Clear Writing** (New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1968).
- J.R. Bormuth, "Cloze Tests as Measures of Readability", (Ph.D. diss., Indiana University, 1962).
- Edward Fry, "A Readability Formula That Saves Time", **The Journal of Reading**, 11 (April 1968).
- Joyce Kupsh, "Working with Hearing-Impaired Students", **Journal of Business Education**, 53, No. 3, (December 1976).
- Allen O. Ross, **Psychological Aspects of Learning Disabilities and Reading Disorders** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976).

*** Ricci, Fred A., "Job Descriptions for Cooperative and Distributive Education". Journal of Business Education 52 (April, 1977).

الأسوياء ، وفي رأينا أن ذلك يتطلب قدر كاف من المرونة في التعامل مع الفروق الفردية(*) بين الطلاب والنهوض بها في إطار إنساني يحرص على الجانب النفسي والإنساني وأن الجانب التعليمي للجميع هو حق من حقوق المواطنة ، وهذا المفهوم ينبغي أن كون لدى الأساتذة الذين يقومون بمهمة التدريس من الحضانة حتى الجامعة.

وليس هناك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كلمة "المنظمات" ، فإنما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الإتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها إداراتها وأقسامها الفرعية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة بإتخاذ القرارات وتنفيذها ، فهذا النمط يُزود أعضاء المنظمات بالكثير من المعلومات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والاتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابتة المُدركة فيما يتعلق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما ، إن علماء الاجتماع يطلقون علي هذا النمط "**طريقة الأدوار الإدارية** **Managerial Roles Approach**".

ويرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفيذي عندما يتخذ أي قرار من القرارات ، عليه أن يُركِز بإحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بشأنه هذا القرار ، ويُراقب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائجه التنظيمية في المستقبل ن وهذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي.(**)

* وفيما يتعلق في مراعاة الفروق الفردية في تعليم العلوم الإدارية ، نرجو التكرم بالرجوع إلى :
- Perfetto, Edda, "Communications" in Changing Methods of Teaching Business Subjects, edited by Leroy Brendel and Herbert Yengel, Chapter 14 Washington, D.C. : National Business Education Association, 1972.
- Ralph E. Mason and Peter G. Haines, Cooperative Occupational Education and Work Experience in the Curriculum 2d ed., (Danville III.: Intrestate Printers and Publishers, 1972).

** Simon, Herbert A., Administrative Behavior, A study of Decision-Makin Process in Administrative Organizations, Fourth Editions, New York, The Free Press.

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتي منها التعرُّف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم بأثر شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وآثار الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في إعتبارها دائماً أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها " نظام مفتوح "Open System" ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ونظراً لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية **وتؤثر على نشاطها** ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد **يتطلب من العيون والعقول العلمية الساهرة أن تكون يقظة** ، وأن **تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتعمل على إجراء الجهود العلمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التي تعالج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات** ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وحُسن السمعة ، **وتحقيق هذا الهدف يتطلب الإهتمام بالجانب الأخلاقي والمهني ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة ، والتفكير في الحوافز السلوكية الملائمة مع الأخذ في الإعتبار ما قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات المنظمات المنافسة الخارجية، ولعل هذه النقاط التي ذكرناها تُلقي الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعلومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطة المنظمات** المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيُضيف حتماً إلى قدرة المنظمات على إستنباط أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتنسيق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم ملاحظة الأداء ، وتشخيص

المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ(*).

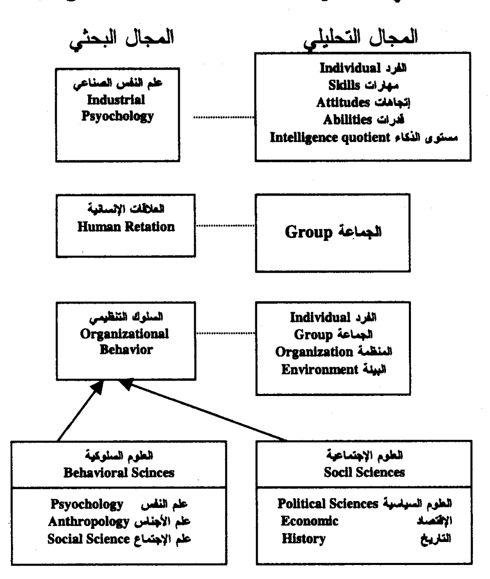
وقد يكون من الأهمية بمكان أن نُشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم **يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إهتمت بالفرد ، والجماعة ، والمنظمة وصولاً إلى النهوض بالمجتمع أخلاقياً ، وسلوكياً ، وإجتماعياً ، وإقتصادياً** ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم مازالوا يواصلون بحوثهم ودراساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج للسير قُدماً في عملية السلوك التنظيمي عن طريق التطبيق العلمي لما استنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الإستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت ، **وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي مازالت تجري وستجري مستقبلاً.**

ولعل الشكل الذي نورده في الصفحة التالية عن تطور السلوك التنظيمي يوضِّح جانباً من العلوم التي ينبغي إجادتها وفهمها وإستناد المنظمات إلى المتخصصين فيها ، والآراء التي استنبطوها للتطبيق السليم ، ومؤكدين على أن برامج العلوم السلوكية تستهدف زيادة الإهتمام بإجراء البحوث والدراسات من قبل العلماء الذين يركزون على تطوير المجالات التي تتصل بها إلى أن تصبح في المستقبل علم له أصوله وقواعده ونظمه ، ومن هذه الحقيقة نرجو أن تهتم المنظمات المصرية والعربية ببحوث السلوك التنظيمي ووضعها موضع التطبيق ، وعلى وجه الخصوص العمليات التعليمية التي تتصل بحُسن إعداد الكوادر اللازمة لتشغيل المنظمات عن طريق الإلتحاق للعمل بها.

وعلى سبيل المثال إذا كانت المحاسبة تتكون من معارف ومهارات ، فهذه لا يتم تَعَلُّمها بطريقة واحدة ، **فمعرفة الحقائق يُمكن إكتسابها من خلال طرق وأساليب متعددة ، وتتطلب إكتساب المهارة في تطبيق علوم المحاسبة ممارسة حقيقية وتدريبات متكررة ، الأمر الذي ينبغي معه العمل على إشباع حاجات الدارسين بالأسلوب الذي يتناسب مع الأعداد الكبيرة من طلاب الجامعات ، خاصة وأن الأساليب التربويـــة**

(*) برجاء التكرم بالرجوع إلى : الأصول العلمية لمبادئ الإدارة الدولية ، مكتبة عين شمس ١٩٩٦.

(تطور السلوك التنظيمي: Organizational Behavior Development)



يجمع علماء السلوك التنظيمي أن تطوره (يعتمد على المناهج العلمية) ، وعلى إستخدام مُصطلح العلوم السلوكية الذي بدأ إستخدامه منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين ، ثم زاد الإهتمام بإجراء البحوث التي إعتمدت على المواد الأساسية للعلوم السلوكية : علم النفس ، وعلم الإجتماع وعلم الأجناس ، وكذلك على العلوم الإجتماعية : العلوم السياسية والإقتصاد والتاريخ ، ويتعين على باحث السلوك التنظيمي الإهتمام دائماً بمعرفة الأحداث الواقعية في المنظمات ، وأن ينقل الحقائق للمديرين بالأسلوب الذي يستفيدون منه في أعمالهم الإدارية.

والتعليمية تؤكد أن أنماط التَعَلُمْ تختلف من طالب إلى آخر ، ومن هذا المعنى ينبغي أن تهتم الدولة بتهيئة المناخ في المؤسسات التعليمية بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس حفز الطلاب على عملية التَعَلُم ، وتشجيع كل طالب على الإندماج بحماس في العملية التعليمية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن مقررات إدارة الأعمال والمحاسبة تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، حيث أن التعليم التجاري يعد تعليماً فنياً حيوياً في المفهوم الواسع للتعليم الموجه للوظيفة ، وقد أدى التقدم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مُستقبلاً ، لذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، ونظراً لتغير الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التَغيُر في متطلبات المهارة.

الموظف والتعليم والتَعَلُمْ :

وينبغي أن نوجه النظر إلى أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال ، ويستخدمها بكفاءة وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال والمحاسبة ، فيما يتعلق بالإنجاز من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال ، وتوافر القدرة على عملية الإتصال لدى الموظفين ، وتُعطي الكثير من الشركات حالياً أولوية لإتقان الموظف للمهارات الأساسية للغات ، وفيما يتعلق باللغة العربية فإن الأمر يتطلب إعطاء الإهتمام اللازم نحو جوانب متعددة مثل قواعد النحو والهجاء والترقيم وبناء الجمل والمفردات هذا بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية.

ومما لاشك فيه أن التعليم والتَعَلُم يرتبطان أيضاً بالتدريب ، ومن هذا المنطق ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي على أساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد

موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا في حالة تعلُّم مستمر بهدف مواكبة المتغيرات وما يترتب عليها من التزوُّد بالقدرة أو إعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

إن الحاجة إلى اساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التَغيُّر في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة ، وقوة العملية التربوية اليوم تكمن في إعداد أفراد يتلقون تعليماً رسمياً مستمراً ، ذلك لإن تغير الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى إلى إدراك العاملين أن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية ، ولعل هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية التجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على : الأسلوب التتابعي في الإعداد والسلالم الوظيفية ، والمهارات... ولعل هذا يدفعنا إلى توجيه النظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجيا العالمية ، حيث نجد أن آثارها قد عمت الحياة الإنسانية ، ومن أهمها :

- **تطور وسائل الإنتاج وتزايد دور العمل الذهني وتضاؤل دور العمل البدني.**
- **تزايد قدرة الإنسان على إستخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.**
- **تقصير الزمن بين الكشف العلمي ، وتطبيقاته لخدمة الإنسان.**
- **تَعدُّد الخبرة والمعرفة الإنسانية ، وتشعب عناصرها ، وظهور علوم وتخصصات جديدة ، وإزدياد الحاجة إلى إعداد متخصصين في مجالات عديدة عامة ، ومتخصصة.**
- **توفر البيانات والمعلومات العلمية وتدفقها المستمر مما أثرى الإنسان بالمعرفة في كثير من أمور الحياة المتعلقة بالفرد أو بالمجتمع أو بالهيئات والمنظمات.**

- توفر وسائل الإتصال بين الأمم ، ومن ثم زاد التفاعل بين مختلف الثقافات ونمت العلاقات الدولية ثقافياً وإقتصادياً.

- زيادة متوسط عمر الإنسان نتيجة الكشوف الطبية الحديثة ، والرعاية الصحيحة المتزايدة.

وغني عن البيان أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد قد أدى إلى قيام عدم التوازن بين الإنسان وبيئته ، فبرزت مشكلات عديدة كالسكان والغذاء والطاقة... إلخ .. ولا ريب أن حل هذه المشكلات في ضوء دراسات المستقبل يتوقف على عامل حاسم هو فهم الإنسان لها ، وإدراكه لآثارها المختلفة ، ثم إختيار الأسلوب الأنسب لمواجهتها.

آراء بعض علماء العلوم الإدارية والإنسانية :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن علماء العلوم الإدارية والإنسانية يقررون أن : من المعارف العامة لدارسي علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم لثقافة المجتمع الحالي يومياً ، أنها تتسم بالطابع الثوري في تحسيناتها في مجالات العلوم الطبيعية ، والبايولوجية ، وأن العلوم الإجتماعية تَتَخَلَّف عنها بكثير. والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الإستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه إستمرار التخلف.

وفيما يلي نورد النص :

It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people,

inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.

كما يرون أيضاً أن المنظمات تواجه في مجتمعنا الدولي المعاصر مجموعة من التحديات والتهديدات .. تهديدات تتعلق بالكفاءة وتهديدات تتعلق بالفاعلية .. وتهديدات تتعلق بالربحية .. وتهديدات تتعلق بالبيئة المضطربة .. وتهديدات تتعلق بزيادة المنافسة .. وتهديدات تتعلق بتغيُّر طلبات العملاء .. وتهديدات تتعلق بالحفاظ على بقاء المنظمة .. وتهديدات تتعلق بنموها المطرد في عصر الإستراتيجيات التنافسية .. إلى غير ذلك من التهديدات التي تستجد مع تطور العلم والتكنولوجيا .. وما يترتب على ذلك من تغيرات في أسلوب الأداء ، وإستخدام المستحدث من الأدوات التي تُيَسِّر الأداء وتعظيم القوة الإنتاجية للعاملين ، وما يترتب على ذلك من تسريح العاملين ، حيث يذكر دكتور " ويندل Wendell" أن قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية خسر من تسريح الموظفين ومنح الأجازات النهائية ما يزيد متوسطه عن ٥٠،٠٠٠[*] موظف شهرياً في الأشهر الثمانية الأولى من عام ١٩٩٣.

ولعل التهديدات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب قد فرضت على العلماء أن يبحثوا في أساليب مواجهة المنظمات لهذه التهديدات وهذه التحديات **بحيث تصبح المنظمات قادرة على التعامل والتكيُّف والبقاء** ، وأيضاً تحقيق أهدافها في إشباع إحتياجات الناس بالإضافة إلى النمو المطرد الذي يضيف إلى حُسن سمعتها ، **ومن بين الأساليب التي نادوا بها تطوير المنظمات لتتناسق مع تطورات ومتغيرات العصر** ، وهذا يتطلب اليقظة المستمرة ، **وحُسن إختيار من يقومون بعملية التعليم والتدريب المستمرين في إطار التجديد والتحسين وصولاً إلى النهوض بالعامل الإنساني إلى ما يرقى إلى حُسن وقدرة الأداء والرضى الوظيفي ، وزيادة فاعلية الأفراد ، والجماعات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمات** ، ولذلك أجريت بحوث وبُذلت جهود كثيرة ، ومن بين هذه الجهود ما أسهم به علماء العلوم السلوكية ، الذين بحثوا ، ومازالوا يبحثون

[*] Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed, Boston: Houghton Mifflin, 1994.

في تطوير العملية التنظيمية في إطار السلوك الإنساني والتنظيمي والمواءمة بينهما من أجل تحقيق الأهداف ، ولذلك نادى علماء السلوك التنظيمي منذ إجرائهم بحوثهم المبكرة **بضرورة تحسين إدارة البيئة الثقافية للمنظمة بشكل تعاوني يُحقق أهداف المنظمة ، وفي نفس الوقت يُعزز قيم الأفراد بالمنظمة** ، ومن هذا المفهوم مازالت بحوث العلماء التعاونية تجري في إتجاه المواءمة وتنسيق المصالح بين صالح الأفراد وصالح المنظمة **بأسلوب علمي يجعل نوعية الحياة في عمل منظمات الأعمال أكثر إرضاءاً** ، بحيث يحقق الصالح العام لكلى الطرفين ، وبذلك يستطيع الجميع أن يبذلوا الجهد المناسب لمواجهة التحديات التي يواجهونها.

وفي إيجاز شديد فإن مدرسة العلوم السلوكية تُركِزْ في دراساتها على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يُطلق عليه العلاقات الإنسانية human relations ، وتهتم أيضاً بدراسة ديناميكية النشاط الإنساني من جهة ، ومدى إرتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى ، وتستخدم هذه المدرسة علوم النفس والاجتماع والأجناس ، وعلم النفس الإجتماعي ، وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسي .. إلى غير ذلك من العلوم التي تكشف عن أسباب تنوُّعْ التصرفات الجماعية والفردية.(*)

التعليم التعاوني وتنمية المنظمات :

هناك موضوع حديث نسبياً في غاية الأهمية ، وهو تزايد الإهتمام العالمي بالتعليم التعاوني وتطبيقاته باستمرار ، بهدف أن تكون القوى العاملة أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة ومستجداتها ، ومُهيأة للقيام بدورها الإنتاجي بمجرد تخرجها من مؤسسات التعليم والتدريب ، فالتعليم التعاوني الذي يقوم أساساً على مبدأ الربط بين التعليم النظري والواقع العملي ، هو من أكثر الوسائل الفعّالة في تأهيل القوى العاملة

(*) لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى :

- Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.
- Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.

لتكون عند مستويات أداء أفضل ، وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لاستنباط اساليب جديدة في إطار مفاهيم التعليم التعاوني ، حيث تبين أن هناك العديد من دول العالم تعاني في الوقت الحاضر من مشاكل عدم المواءمة المطلوبة بين مخرجات مختلف أنواع نظم التعليم والتدريب والإحتياجات الفعلية من العمالة لأسواق العمل فيها. وقد يرجع ذلك إما إلى عدم الربط المناسب بين برامج التعليم والتدريب وظروف وإحتياجات هذه الأسواق من العمالة ، **أو إلى عدم تمكن الأجهزة التعليمية والتدريبية – في حالة حدوث ذلك الربط – من الوفاء بنوعية هذه الإحتياجات.** وقد يعزى ذلك إلى عوامل كثيرة ، في مقدمتها أن معظم برامج التعليم والتدريب يغلب عليها الطابع النظري على حساب الطابع العملي التطبيقي ، الأمر الذي ينتج عن ذلك وجود أفراد ليست لديهم إمكانات الممارسة العملية لتولي مسئولياتهم الوظيفية فور تخرجهم بأكبر قدر من التوافق ، وقد أدركت بعض الدول الصناعية لعلاج ذلك **أهمية الربط بين العمليتين التعليمية والتدريبية ومهارات سوق العمل من خلال ما يُعرف إصطلاحاً بنظام التعليم التعاوني الذي يعتبر أسلوباً متقدماً من أساليب التعليم التطبيقي.**

وإدراكاً لأهمية تحقيق أقصى درجات التوافق بين مهارات خريجي النظم التعليمية والتدريبية وما تتطلبه أسواق العمل من قوى عاملة بمواصفات محددة ، أخذت العديد من الدول في العمل على تطبيق نظام التعليم التعاوني ، وهو نظام تعليمي تجمع فتراته بين الدراسة النظامية والخبرة العملية المنظمة ذات الصلة بالمنهج التعليمي في مجال الحقل المراد دراسته والتخصص فيه ، وهو على هذا النحو ، يعتبر وسيلة جيدة لإكساب الطلاب الخبرة بطريقة منظمة تتخلل الدراسة النظرية ، دون إخلال بمتطلباتها الأساسية أو إحداث زيادة ملحوظة في سنوات الدراسة.

ويعتبر التعليم التعاوني أو التعليم بواسطة التعاون ، وهو الذي يمزج بين المؤسسات التعليمية وجهات العمل ، **أسلوباً متقدماً من أساليب التعليم التطبيقي** ، إذ أن فكرته تستند إلى نظرية مفادها أن العملية التعليمية تتم على عدة مراحل مُتسقة في ترتيب تصاعدي ، **تبدأ في مرحلتيها الأولى والثانية بالمعرفة والإدراك للمهارات الأساسية** ، وهي

أمور يمكن تعلمها بالأساليب المتعارف عليها ويمكن إكتسابها بنجاح كبير ، **وتأتي بعد ذلك المراحل المتقدمة من العملية التعليمية** ، وهي حسب الترتيب التصاعدي : **التطبيق والتحليل والتقييم** ، وهذه المراحل المتقدمة لا يمكن تحقيقها على الوجه الأمثل **إلا بواسطة الممارسة العملية وتطبيق المعرفة والإدراك المكتسبين داخل المؤسسات التعليمية** ، والتعليم التعاوني بما يتيحه من فرص عمل فعلية للطلاب يساعد على تحقيق المراحل المتقدمة من العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر ، أن إحدى الجامعات الأمريكية (**جامعة نورث إيسترن في بوسطن**) تضم أكبر عدد من الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في أمريكا (حوالي ٣٥٠٠٠ طالب وطالبة في عام ١٩٩٣م)[*].

كما يدعم أهمية التزايد المطرد في أعداد الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في بعض دول العالم ما أوضحته بعض الدراسات في هذا المجال ، فقد أوضحت دراسة قامت بها جامعة ولاية ميتشجن الأمريكية عام (١٩٩٣)[**] **أن خريجي برامج التعليم التعاوني في كافة المجالات يحصلون على رواتب أعلى من نظرائهم خريجي برامج التعليم التقليدي في هذه المجالات.** وقد دعمت الدراسة التي قامت بها جامعة نورث إيسترن (North Eastern) الأمريكية عام (١٩٩٤م)[***] نتائج دراسة جامعة ولاية ميتشيجن الأمريكية في هذا المجال **حيث أوضحت أن الخريجين التعاونيين يحصلون بالمتوسط على حوالي ٤٠٠٠ دولار إضافية على دخلهم السنوي مقارنة بدخول نظرائهم خريجي التعليم التقليدي** ، وأضافت أن معدل البطالة (Unemployment) بين خريجي

---

[*] Chris Eames et al., « Developing A Model of Cooperative Education in New Zealand" **Conference Proceeding of the Cooperative Education Asia Pacific Conferenc; Industry And Education, 24-26 August, 1994; University of Auckland, New Zealand.**

[**] Philip Gardner, "Early Work Outcomes: A Comparison of Co-op and Non-coop Graduates" **Research Symposium Proceeding Organized by Cooperative Education Association, 32nd Annual Conference Minneapolis, March 12-15, 1995.**

[***] Gary Somers and Paul Harrington, "Coop Participation and the Post Graduate Employment and Earning of Engineering Students; A Preliminary Analysis" **ibid. PP, 13-20.**

التعليم التقليدي (٤ر١٣%) **كان أعلى من نظرائهم خريجي التعليم التعاوني بحوالي ثلاثة أضعاف.**

فوائد التعليم التعاوني :

ثمة العديد من الفوائد التي يتيحها التعليم التعاوني للأطراف المعنية به (الطالب – جهة العمل – الجهة التعليمية) ، وتتلخص هذه الفوائد فيما يلي:

بالنسبة للطالب :

*) توفير المعلومات ذات الصلة بالممارسة العملية ، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر وتعلم أكثر دواماً.

*) المساعدة على إختيار المهنة الملائمة خلال فترة العمل ، حيث يستطيع الحكم على ما إذا كانت المهنة التي يؤديها أثناء العمل هي المهنة التي يرغب في مزاولتها في المستقبل ، وبالتالي يكون عند التخرج أكثر قدرة على فهم متطلبات النجاح في مهنته.

*) معرفة القدرات والإمكانات ومواطن الضعف الذاتية من خلال : المواجهة الفعلية للحياة العملية وعملية التقويم التي يقوم بها المشرف على التدريب وجهة التدريب معاً.

*) إمكان الحصول على وظيفة مستديمة وبراتب أعلى من خريجي الجامعات الأخرى ، نظراً لصلاحيته للعمل الفوري بعد التخرج.

*) إمكان الحصول على أجر عن الأعمال المؤداة بما يساوي المبالغ التي يتقاضاها الموظف المتفرغ للعمل نفسه.

بالنسبة لجهة العمل :

*) التعرف على إمكانات قطاع التعليم في مجال توفير التخصصات المطلوبة.

*) إختيار الموظف المناسب من خلال تعاملها مع الطلبة في أثناء فترة العمل بعد إنتقاء الأفضل من بينهم.

*) توثيق الصلة بين الجهات التعليمية وجهات العمل.

بالنسبة للجهة التعليمية :

*) تحقيق الهدف الأساسي للجهة التعليمية في المساعدة على الوفاء بربط التعليم بالإحتياجات الوطنية من القوى العاملة المؤهلة من خلال عملية التغذية الإسترجاعية.

*) إكتساب معلومات حديثة والتعرُّف على المشكلات والصعوبات التي يواجهها القطاع الأهلي وعلى إحتياجاته في مجال القوى العاملة في ضوء ما جد من تقنية تمهيداً لإعداد البرامج التي تكفل الوفاء بهذه الإحتياجات.

*) الإستفادة القصوى من البنية الأساسية لجهات التعليم كالفصول الدراسية والمعامل والسكن وما إلى ذلك نظراً لوجود جزء من الطلاب في العمل ، بالإضافة إلى ما تقدمه جهات التوظيف من تجهيزات لتدريب الطالب في بيئة العمل الحقيقية ، بما يضمن ترسيخ المعلومة النظرية من خلال التطبيق العملي لها.

*) تطوير المعلومات التكنولوجية والأبحاث من خلال العلاقة الرسمية وغير الرسمية مع أرباب الصناعة.

*) إثراء معلومات وخبرات المعلمين من خلال الإطلاع على ما جد من تطورات تقنية بحرص القطاع الأهلي دائماً على توفيرها ، الأمر الذي تتحسن معه العملية التعليمية.

وتُصنَّف برامج التعليم التعاوني المقدمة في الجامعات والكليات والمعاهد إلى الأنواع التالية : برامج تعاونية إجبارية (Mandatory) ، برامج تعاونية إختيارية (Optional) ، وبرامج تعاونية إنتقائية (Selective).

مصر والتعليم التعاوني :

يعترف المجتمع المصري والعربي ، وعلى وجه الخصوص التعاونيون أن **الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال بذرة التعليم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات عامة بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية أساتذة وطلاباً وعاملين ، وأنشأ كراسي أستاذية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة** ، وأقيم مؤتمر كبير للتعاونيات الإستهلاكية نوقش فيه الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام أمان ضد الإستغلال والإنتهازية في كثير من دول العالم المتقدم ، وذلك في حالة إذا ما تعاونت الجامعات مع قطاعات التعاون ، **وأسهم الرئيس حسني مبارك في توسيع قاعدة نشر التعليم التعاوني وتدعيمه من حيث** إستمرار رعاية **جامعة عين شمس ووزارة التعليم العالي لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مصر في عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن سيادته قد استقبل قيادات التعاونيين العرب ، وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، وتحقق عن طريق إستمرار التعاون المشترك تحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالها التعليم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا** .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى **أقصى درجات الكفاءة المناسبة للعملية التربوية والتعليمية مع مراعاة المعايير القومية والإجتماعية ،** وفي أن يتحقق كل ذلك **في إطار مبدأ الإعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحميل ميزانية الدولة أية أموال ، أي تتحمل الجمعية التي تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتذتها المتخصصون في شتى فروع المعرفة ، ويتحلون بإرادة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، والذين بدأوا مسيرتهم بتطبيق مبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علماً أنه يدخل في**

نطاق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السليمة ومفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخول ، والمساواة والعدالة التامة بين أبناء الوطن جميعاً ، وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الإقتصادي والإجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والإستقرار لجميع المواطنين .. أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية وإجتماعية وإقتصادية ينبغي من أجل حُسن إعداد الكوادر التعاونية وصولاً إلى تحقيق رسالة التعاون الإجتماعية والإقتصادية، وتدعيم هذه الرسالة ووضع كافة إمكانياتها في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والدولي عن طريق التعاون المشترك ، وتطبيقاً للشعار الذي رفعه الحلف التعاوني الدولي " **التعاونيون في العالم عائلة واحدة** ".

التعليم التعاوني والدراسات البينية :

والحقيقة التي نعتز بها ونؤكدها من هذا المكان أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية صاحبة المعهد أسهمت بتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقاً لأحدث نماذج التربية والتعليم منذ إنشائها حتى الآن ، وهو نموذج **تبني الدراسات البينية التي أضافتها إلى العملية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكري ، وهي عوامل أساسية في إمداد الدولة برصيد من الخبرة والمعرفة تُسهم في القضاء على ضعف التكوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة** ، وذلك عن طريق التعاون المشترك .. أي أنها أسهمت في تطوير نظام التعليم التعاوني بالقدر الضروري من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعَّال دون التخلي عن التعدد والتنوُّع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في مصر **بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل** ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسة البينية ، **وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البينية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج :**

Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصت عديد من الجامعات بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البينية وأطلقوا عليه : Tertiary education وأوضحوا أن هذا الإصطلاح يرتبط بالتعليم العالي كالجامعات والكليات : Connected with higher education in Colleges or Universities.

وقد أثبت التطبيق العلمي والعملي فيما يتعلق بمناهج الدراسات البينية أن **هذه المناهج تحقق إثراءاً كبيراً في نواحي المعرفة والمعلومات والخبرات والإرتفاع بمستوى الطلاب العلمي والثقافي إلى جانب تعميق الفهم فيما يتعلق بمجالات التخصص ... وقد جعل هذا التحديث من المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية مفخرة للمنظومة التعليمية في المنطقة العربية ، وحظى بسمعة عالمية على الصعيد الدولي** ، ومن هذه الحقيقة تستعد الجمعية الآن للوفاء بعهدها وتقديم صروحها للدولة وفقاً لما تراه مؤسسة الرئاسة في هذا الشأن ، **خاصة وأن مؤسسة الرئاسة كان وما يزال لها فضل كبير في تدعيم نشأة هذه الرسالة وتطورها.**

مؤتمر تحت رعاية الرئيس :

إن الإنسان المصري المتخصص والمتطور ليسعد بجهود المجلس الأعلى للجامعات في مصر حيث أمكنه بالتنسيق مع جامعة الأسكندرية أن يسجل لدى دوائر العالم المتقدم أن جامعاتنا المصرية قد أسهمت بدور بارز فيما يتعلق **بتأصيل التعليم التعاوني** وفقاً لأحدث التطورات العصرية حيث عقدت جامعة الأسكندرية في مايو ١٩٩٠ مؤتمراً تحت رعاية الرئيس حسني مبارك وبالتنسيق مع **" جامعة نورث ايسترن[*] Northeastern University "** تحت عنوان **" التعليم**

* أوضحنا من قبل في حديثنا عن التعليم التعاوني وتنمية المنظمات ، أن جامعة نورث إيسترن بالولايات المتحدة الأمريكية تضم أكبر عدد من الملتحقين ببرامج التعليم التعاوني في أمريكا ، وهي نفس الجامعة التي عقدت مؤتمراً دولياً مع مصر بالإشتراك مع جامعة الأسكندرية تحت رعاية الرئيس.

التعاوني " ينمي علاقات المشاركة بين التعليم العالي ودوائر الأعمال والصناعة ".. وقد أكد المؤتمر على أن دارسي اليوم هم حملة المسئولية في إدارة النشاط في المستقبل ، وحيث أن الأعمال المستقبلية تتطلب أهمية أن يجمع الدارسون بين النظريات التعليمية التي يتلقونها في مقاعد الدراسة والخبرات العملية المستمدة من مواقع العمل .. **بالإضافة إلى حاجتهم إلى التعليم المستمر مادامت الحياة.**

ولعل هذا المعنى يجعل الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تعتز بأنها كانت ومازالت من أوائل الذين نادوا بالتعليم التعاوني بمفهومه الجامعي والمتطور الذي يتسع في معناه لكي يشمل حُسن إعداد الدارسين في مجال العلوم التجارية بالأسلوب العلمي المتطور الذي يؤهلهم لتحمل المسئوليات في كافة قطاعات المنظمات الإقتصادية في مصر سواء في ذلك القطاع العام أو القطاع الخاص أو التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي.

ومن منطق هذا الهدف كان إسم الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، وكان أيضاً إسم المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية الذي خطط للإرتقاء بالعملية التعليمية في مصر إلى مستوى التعليم التعاوني الذي عبرت عنه المؤتمرات التي عقدت في عالمنا المعاصر تحت عنوان " التعليم التعاوني ".

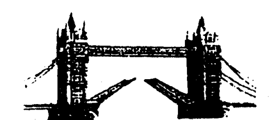
وفيما يلي الشعار الذي وضعته أحد هذه المؤتمرات :

التعليم التعاوني بمنظور دولي CO-OPERATIVE EDUCATION IN GLOBAL CONTEXT
تبادل الخبرات SHARING EXPERIENCES
تحديد الإحتياجات DEFINING NEEDS
تعميق الرؤية EXPANDING VISIONS
التغلب على العقبات OVERCOMING CONSTRAINS
تغييرات ذات نتائج فعّالة EFFECTING CHANGES

وإتمامــاً للفائدة نعرض جانباً من بعض مؤتمرات التعليم التعاوني التي حضرناها.

جانب من المؤتمرات الدولية التى حضرتها
الجمعية المصرية للدراسات التعاونية
وتم على ضوئها تطوير المناهج تباعا

The 1st World Conference On Co-operative Education



London

21-24 May 1979

وإتماما للفائدة نلقي بعض الأضواء على المؤتمرات الدولية السابقة للتعليم التعاوني في مجتمعنا الدولي المعاصر حيث :

*) انعقد المؤتمر الأول في لندن *London* بانجلترا عام ١٩٧٩

*) وانعقد المؤتمر الثاني في بوسطون *Boston* بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨١ .

*) ثم انعقد المؤتمر الثالث في ميلبورن *Melbourne* باستراليا عام ١٩٨٣ .

*) ثم انعقد المؤتمر الرابع بأدنبره *Edinbargh* باسكتلندا عام ١٩٨٥ .

*) ثم انعقد المؤتمر الخامس بامستردام *Amsterdam* بهولندا عام ١٩٨٧ .

*) ثم إنعقد المؤتمر السادس في هاملتون *Hamilton* بأوتاريو بكندا عام ١٩٨٩ .

*) ثم إنعقد المؤتمر السابع في هـونـج كـونـج *Hong Kong* بالصين عام ١٩٩١ .

وكما أوضحنا يضاف الي هذه المؤتمرات مؤتمر التعليم التعاوني الذي عقدته جامعة الاسكندرية مع جامعة نورث إيسترن بأمريكا بالاسكندرية في مايو عام ١٩٩٠ ... وغير ذلك من المؤتمرات التي توالت بعد هذا التاريخ .

وتوضـيحاً لتطبـيق التعلـيم التعاوني في المعهد العالي للدراسات التعاونـية والإداريـة نعـرض خريطة توضح عناصر العملية التعليمية بالمعهد.

خريطة توضح عناصر العملية التعليمية بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

بين المدخلات والمخرجات في إطار مقومات خطة الدراسة التي تعتمد على الدراسات البينية

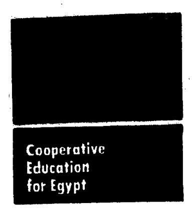
المدخلات In put

الطلبة الحاصلون على شهادة (الثانوية العامة – الثانوية التجارية) من خلال مكتب التنسيق فقط

مواد عامة تخدم قطاعات الحكومة والأعمال والخاص والتعاوني والإستثماري والنشاط الأهلي	❖ التخطيط واتخاذ القرارات – التنظيم – التخطيط المالي – العلوم السلوكية – إدارة المنظمات سواء كانت تعاونية أو غير تعاونية – العلاقات العامة – النظم الاقتصادية المقارنة – تنمية المجتمع – وضع السياسات – الإحصاء – مدخل القانون – وأشكال المشروعات والقانون التجاري – أشكال التعاونيات والقوانين التعاونية – الإدارة البيئية.
الإدارة المالية ❖ الإدارة المالية ❖ التحليل المالي ❖ الموازنات التقديرية ❖ الرقابة المالية ❖ التحليل المالي ❖ مجال التمويل ومخاطره والأسواق المالية. ❖ الرياضة المالية ❖ إدارة الاستثمار والتمويل التعاوني	**المحاسبة والمراجعة**: ❖ أصول المحاسبة ❖ النظم المحاسبية ❖ نظم محاسبة المشروعات التعاونية والهيئات التي لا ترمي إلى الكسب ❖ محاسبة المراكز الرئيسية والفروع. ❖ التكاليف وإدارة المبيعات ❖ أنظمة الضبط الداخلي ❖ محاسبة البنوك والمؤسسات المالية ❖ تشريعات ضريبية **الإدارة التجارية**: ❖ بحوث التسويق ❖ إدارة التسويق ❖ الخطة التسويقية ❖ إدارة المبيعات ❖ إدارة المشتريات والمخازن **إدارة الإنتاج**: ❖ إدارة المصنع ❖ تخطيط الإنتاج ❖ مراقبة المخزون ❖ دراسة الحركة والزمن ❖ إدارة الجودة الشاملة **إدارة الموارد البشرية**: ❖ الاختيار ❖ التدريب ❖ العلاقات الإنسانية والاجتماعية ❖ نظم الأجور والحوافز ❖ التطوير التنظيمي ومفهوم الهندسة البشرية ❖ تشريعات العمل ❖ التأمينات الاجتماعية **السكرتارية**: ❖ أصول التنظيم والإدارة ومبادئ الإدارة الدولية ❖ الإدارة المكتبية وثورة الاتصالات ونظم المعلومات ❖ خصائص النظم الإلكترونية وأهميتها. ❖ المراسلات ❖ التقارير والبحوث
مواد متخصصة تركز على مشكلات المشروعات بصفة عامة والمشروعات التعاونية بصفة خاصة مع إعطاء أهمية لمشكلات القدرة الإدارية ووظائف المشروع.	❖ تاريخ التعاون ونظمه ، ومبادئ التعاون الدولية والشخصية التعاونية – تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها في إطار دراسة مقارنة – تشريعات تعاونية – تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة والمتواصلة – التمويل التعاوني – التسويق التعاوني – المشاكل الإدارية للتعاونيات – مشاكل التعاون الزراعي – المجمعات الزراعية الصناعية – مشاكل التعاونيات الغير زراعية – المحاسبة التعاونية – محاسبة البنوك التعاونية – المشاكل المحاسبية للتعاونيات.
مواد قومية	❖ المواطنة المسئولة والمسئولة على الصعيد المحلي والعربي والدولي مع إعطاء أهمية لمفهوم المواطنة من واقع ما نص عليه الدستور المصري ، وفيما يتعلق بالمستوى الاجتماعي الرفيع المستوى ودعم اقتصاديات مصر . وآثار بعض المشكلات الاجتماعية كالمشكلة السكانية ومشكلات التغيير والانفتاح الحضاري ومشكلات حقوق الإنسان منذ طفولته وتطور حياته .. والإسهام في اقتراح الحلول العلمية للمشكلات والقضايا التي يبرزها رئيس الدولة.. إلخ.

المخرجات Out put

الخريجون وفقاً للتقديرات التي تنص عليها لائحة المعهد بعد إجتيازهم السنوات الأربع بنجاح طبقاً لمفهوم التعليم التراكمي



المؤتمر الدولي للتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر الذي عُقد بجامعة الأسكندرية تحت عنوان " التعليم التعاوني في مصر بالتعاون مع جامعة نورث إيسترن الأمريكية " وتحت رعاية الرئيس حسني مبارك يقر أن تطبيق التعليم التعاوني في مصر يُسهم في عملية التفاعل التي تؤدي إلى حل المشكلات التي تواجهها مصر.

The challenges facing education in Egypt today are as great as its potential to meet them. These challenges not only pertain to teaching, learning, curriculum and other strictly educationally related concerns, but also include the impact of such problems on society in general and on the production sector in particular. What is needed is a catalyst to mobilize Egypt's resources to address these challenges and to overcome them. Cooperative education has demonstrated that it can effectively serve as just such a catalyst.

The challenge to reform higher education in Egypt is a high priority of Egyptian educators. It is recognized that present curricula do not meet the changing needs of Egyptian society and that there is a lack of appropriate consideration of the fundamental relationship between education and the labor market. The close interaction which co-op engenders between institutions of higher education and business and industry allows curricula to readily adapt to social and economic changes and to incorporate advancements in science and technology. Moreover, constant input from the employment sector

helps to keep college curricula up to date with the latest changes in industry. The strong and positive relationship developed between these institutions and the business community also keeps colleges and universities attuned to critical changes in the labor market. Cooperative education also directly addresses the announced Egyptian strategy of expanding and upgrading technical education, with special emphasis on new fields of technology related to production and services.

وتسجيلاً للحقائق فإن عهد الرئيس محمد حسني مبارك شهد تطوراً هاماً من أجل إصلاح التعليم ، حيث عُقد في عهده أول مؤتمر علمي دولي للتعليم التعاوني بمفهومه الجامعي المعاصر ، بهدف إعداد الإنسان لمقابلة تحديات ومتغيرات القرن العشرين ، ولاشك أن التحديات التي تقابل التعليم في مصر الآن تعتبر من الضخامة بالقدر الذي ينبغي معه البُعد عن النمطية في المؤسسات التعليمية !!؟ ينبغي تنوعها وإخراج أجيال من الكوادر القادرة على مواجهة المشكلات التي تقابلها البيئة المصرية .. وهذه التحديات لا تتعلق فقط بمشكلات التعليم والدراسة والمناهج والخطط التي تضعها المؤسسات التعليمية وغيرها من الهيئات المعنية بشئون التعليم ، بل أنها أيضاً تتضمن أثر هذه المشكلات على المجتمع بصفة عامة وعلى قطاع الإنتاج والخدمات بصفة خاصة.

إن الأمر الذي تحتاج إليه مصر في مجال التعليم هو إيجاد حافز يمكنها من تعبئة مواردها لمقابلة هذه التحديات والقدرة على التغلب عليها .. **وقد أثبت التعليم التعاوني في الدول المتقدمة فعاليته وقدرته على أن يكون ذلك الحافز الذي يمكن عن طريقه تحقيق هذه الأهداف... فإذا كان ذلك قد تحقق في العالم المتقدم .. فلماذا لا يتحقق في مصر ؟.. نرجو ذلك.**

إن التحديات من أجل إصلاح التعليم العالي في مصر لها أولوية عند علماء التربية الذين يقومون بإجراء البحوث والدراسات من أجل إستنباط الأساليب التي يمكن من خلالها الإرتفاع بالنظام التعليمي بحيث يتوافر فيه مقومات حُسن إعداد المُتلقي للتعليم مقومات النجاح في إطار الشروط والمواصفات التي تجعل منه قادراً على مقابلة هذه التحديات ، ويسعدنا في هذا المقام أن نؤكد أن مصر تسترشد على قدر الإمكان بأحدث التطورات العالمية في فن إستخدام العلم من أجل التنمية البشرية بكافة أبعادها ، **والتي منها المؤتمرات السابقة التي عقدتها الدول المتقدمة من أجل إصلاح العملية التعليمية تحت شعار " التعليم التعاوني ".**

العلوم التجارية والمتغيرات :

ونظراً لأن الطبيعة الخاصة للتعليم التجاري تتطلب من أستاذ العلوم الـتجارية أن يساير باستمرار الحاجات الاجتماعية المتغيرة ، ولعل أهم المتغيرات الحيوية **هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقني السريع وإنعكاساته علـى الـصناعة وإدارة الأعمال** ، حيث إن السرعة المتزايدة في التغير التقنـي قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خـلال السنوات القليلة الماضية ، **بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إخـتفاء بعـض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وهذه الوظائف التي نشأت حديثاً تختلف بصفة عامة عن الوظائف الحالية فيما يلي:**

١) أنها تتطلب عادة مهارات يدوية أقل ، ومفاهيم معرفية أكثر.
٢) أنها تتطلب في الغالب إستعمال كثير من المعارف الفنية.
٣) أن أداء هـذه الوظائف يتطلب قدراً كاملاً من الإعداد الوظيفي التربوي العام ، أكثر مما تتطلبه الوظائف التي حلت محلها.
٤) وفـي كثيـر مـن الحالات يحتاج العامل للمزيد من التطور المهني ، بهدف شغل الوظيفة وأداء مهامها بنجاح.

وبالتالـي فإنـه ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي لأساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفـي الأعمـال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الاستعداد والقدرة على أن يظلوا طوال حياتهم في حالة تعلم وإعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

وتظهر تأثيرات التقنية على مجالات إدارة الأعمال **في ظهور نظم معالجـة الكلمـات التـي تنظم فيها وظائف السكرتارية ، تبعاً للوظائف المرتبطة بالمراسلات والإدارة ، حيث يكون موظفو السكرتارية والإدارة هم أول المتخصصين في هذا المجال ، وعادة ما تكون معالجات الكلمات هـذه مصحوبة بأجهزة التسجيل وأدوات الإملاء وكذلك أجهزة التصوير والنسخ.**

ولقــد توسعت إستخدامات معالجة الكلمات في مجال الإدارة بسبب كفاءتها العالية في توفير النفقات ولجدواها(*) المتزايدة ، فهي تمثل أشكالاً جديــدة لتهيــئة خــدمات مكتبية ميسرة ، كما تمثل أحد المكونات الهامة لبرامج التدريب على الأعمال المكتبية.

ولعل هذه الحقائق التي ذكرناها تدعو المنظمات أن تهتم بالتخطيط الإســتراتيجي الذي يأخذ في حسبانه كل ما من شأنه أن يُلبي إحتياجات المــنظمات سواء أكانت منظمات أعمال أو منظمات تعاونية أو منظمات خدمــية ، أو غيــر ذلك ، حيث أن مجتمعنا الدولي المعاصر يؤكد حاجة جميع المنظمات إلى مسايرة العلم والتكنولوجيا والمستحدثات التي ترتبط بطبيعة نشاطها.

ولاشــك أن المــنظمات والأفــراد الذين ينتمون إليها ، ويربطون مــستقبلهم بمستقبلها ومن هذا المنطق فإنه ، **ينبغي على الجميع ، أفراداً ومــنظمات ، أن يتضامنوا معاً** ، وأن يبذلوا أقصى طاقات الجهد لمواكبة تطــورات العلــم والتكنولوجيا وتفهمها ، وإستيعابها ، **ووضعها موضع التطبــيق فــي إطار التخطيط الإستراتيجي الفعَّال ، وأن يعلموا جيداً أن تطوير منظماتهم يستند إلى تعليم وتدريب القوى العاملة على الإستخدام الصحيح لأدوات العصر التي تساعدهم على الأداء الأمثل في منظماتهم ، وعلى إعمال عقولهم للمشاركة في حل مشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، والإســتفادة من الفرص المتاحة للتعليم والتدريب الذي يرتبط بالنهوض بالعاملــين للإرتفــاع بمستوى الأداء والتحسين المستمر** ، خاصة وأن الإيمــان بــأن عملية تطوير المنظمات أياً كانت أحجامها أو أشكالها ، أو طبــيعة النــشاط الــذي تمارسه ، وسواء كانت تنتمي إلى الحكومة ، أو القطــاع الخــاص أو القطــاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلــي ، على **هذه المنظمات جميعاً أن تعرف أن تطويرها يعتمد على الجانــب الإنــساني فيها ، وبذلك ينبغي أن تأخذ بأساليب البحث العلمي الــذي يؤدي إلى زيادة فاعلية القوى العاملة فيها ، سواء على مستوى الفــرد أو الجماعــة ، أو بمعنى أوضح كل من يشملهم البناء التنظيمي**

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Managing the learning Processing Business Education by Calfrey C. Calhoon, Colonial Press, 1986.

للمـــنظمة ككـــل ، وبذلك تحقق تحسين التطوير التنظيمي المستمر الذي تـــنهض فـــيه بأفرادها وبالمنظمة ، وهذا هو الهدف من جهود المدارس الإدارية منذ نشأتها وتطورها ، وبالتالي فيما يتعلق بتصميم إستراتيجيات لتطوير المنظمات في إطار التنمية المستمرة ، **وفـــي إطار برامج تعاونية يجـــدون فـــيها حلـــولاً للمشكلات والتحديات التي تواجههم ، وهذا هو أفضل أسلوب للتغيير والتطوير ، معترفين بالجهود الممتازة التي قدمتها** مدرســـة العلـــوم السلوكية والسلوك التنظيمي وفضل علمائها الذين قدموا كثيراً من الجهود المحمودة ، **ومازالوا حتى الآن يواصلون هذا الجهد.**

وليس هناك حاجة إلى مزيد من التأكيد على أننا حينما نذكر كلمة " المنظمات " ، فإنما تتضمن هذه الكلمة العديد من المعاني ، ومنها نمط الإتصالات ، والعلاقات بين مجموعات من القوى الوظيفية التي تشملها إداراتهـــا وأقـــسامها الفـــرعية ، بما في ذلك العمليات المتعلقة بإتخاذ القـــرارات وتنفـــيذها ، فهـــذا النمط يُزود أعضاء المنظمات بالكثير من المعلـــومات ، والكثير من الإفتراضات والأهداف والإتجاهات التي تدخل في قراراتهم ، كما أنها توفر أيضاً مجموعة من التوقعات الثابتة المُدركة فـــيما يـــتعلق بمـــا يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة ، والكيفية التي ســـوف يـــستجيبون بهـــا لمـــا سيقوله أو يفعله شخص ما ، إن علماء الإجتماع يُطلقون على هذا النمط "طريقة الأدوار Managerial Roles Approach ".

ويـــرى علماء الإدارة أن كل مدير تنفيذي عندما يتخذ أي قرار من القـــرارات ، **علـــيه أن يُركِـــزْ بإحدى عينيه على الموضوع الذي أصدر بـــشأنه هذا القرار ، ويُراقب بالعين الأخرى أثر هذا القرار على نتائجه التنظيمـــية فـــي المـــستقبل** ، وهـــذا المفهوم يدخل في نطاق التخطيط الإستراتيجي(*)

* Simon, Herbert A., Administrative Behavior, A study of Decision-Making Process in Administrative Organizations, Fourth Editions, New York, The Free Press.

المنظمات والتخطيط الإستراتيجي :

والمعتقد أنه ينبغي على المنظمات عند إجراء البحوث التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ، أن يتوافر في ذلك العناصر الآتية :

١) **ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية من خلال البحوث التحليلية** التي تجريها وتتعرف من خلالها على الفرص المتاحة لها ، وأيضاً ما قد يهددها Analyze the outlook to search for opportunities and threats حيث يوجد العديد من **العوامل التي قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأي** مشروع ، فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشي.

Many factors impinge on the future development of any enterprise.

٢) **على المنظمات أن تضع إستراتيجية مقترنة بالبرامج :**

Design the strategy and programs

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التي تُدَعَّم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق (*).

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

* لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى :

- Organization Development, Behavioral Science Interventions For Organization.
- Improvement: Fifth Edition, by Wendell French and Cecil Bell, JR., Prentice-Hall, Inc. 1995.

وفي إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا **بهدْي من التفكير الإيجابي نحو " ما الذي سنعمله بالنسبة لأي موضوع ؟ ".**

Armed with forecast of the world ahead, **managers can shift to active, positive thinking : "What are we going to do about it ? "**

٣) ينبغي بناء المنظمة بالأسلوب الذي يُدعَم الإستراتيجية :

Build an organization to support the strategy

ويقول علماء الإدارة في هذا الشأن ، **أن الذي يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعة هي المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية.** وفي الحقيقة يُمكن القول أن **الإستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالإستراتيجية ، والمنظمة عديمة الفعَّالية هي تلك التي تفشل في أن تطرق الريادة في هذا المجال ويمكن أن تُعاني وتؤدي إلى الكوارث والنكبات.**

Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, **if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.**

٤) التوجيه الإرشادي للتنفيذ : Guide the Execution

ينبغي الإهتمام بمرحلة وضع الإستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تُسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التي من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هي التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنساني

في مختلف الوحدات ، وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلاّ أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، أو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الإختلاف بين أهداف المشروع وأهداف إحدى إداراته ، **الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواءمة اللازمة.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من **أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين في الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعفي كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم في مرحلة التنفيذ.**

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. **But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.**

التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات :

إن أية إستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على خطط تهتم بالمستقبل ، والمستقبل عالم مجهول . وهذه الحقيقة البسيطة تُفسِّر لماذا يعتمد المخططون على الظواهر الحاضرة ؟... وغالباً ما قد تعترضهم مشاكل وأزمات مختلفة ... **والخبرة المستمدة من القدرة العلمية والتجارب العملية تسمح لهم بالتفكير والتنبوء ببعض هذه المشاكل والأزمات ، والبحث عن أفضل الحلول لها في حالة وقوعها** ... ولكن كما هو معروف ، إن الإدارة الفعَّالة يجب عليها أن تُخطط لكي تتجنب مثل هذه المشاكل ، وعلماء الإدارة يقررون **أن الإدارة الناجحة عليها أن تتنبأ بما عساها أن تتعرض** له المنظمة مستقبلاً وتعمل البحوث المناسبة التي تُرشد العاملين بما ينبغي عمله عند حدوثها ، تلافياً للأخطار التي قد تنجم عنها.

أي أن أي مسئول في مجتمعنا الدولي المعاصر حينما يخطط للمستقبل يجب عليه أن يتعرَّف قدر الإمكان على نوع المستقبل الذي يخطط من أجله ، **لأن عملية التخطيط للمستقبل ينبغي أن تستند إلى معلومات دقيقة** ، وتكون عملية التخطيط للمستقبل في ضوء هذه المعلومات المفيدة والدقيقة أساساً صالحاً لتحقيق النمو والنجاح.

وعلى هذا الأساس فإن دقة التنبؤ ، **هي أساس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة ، وكلما تحسنت طرق التنبؤ ، تحسن معها ذلك الجزء المهم من التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالأحداث**، أخذاً في الإعتبار أن وضع الأسس يذهب إلى أبعد من التنبؤ ، **لأن السياسات التي ستطبق والمتوقعة ، والحقائق عن الإستثمار الرأسمالي ، والقضايا الأخرى لا تعتبر عادة من ضمن التنبؤ ، وهذه القضايا ، تشكل القاعدة التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.**

ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فإن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أنه يُستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها. وعلى سبيل المثال فإنه إذا كانت هناك حادثة كبيرة كنشوب حرب أو تدهور إقتصادي أمراً لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الإستراتيجي الحسن يحتاج إلى وضع خطط بديلة على أساس إفتراضات مختلفة : كحالة الحرب والسلام ، والسلام مع حالة تسلح ، والعمالة الكاملة ، والإزدهار والإنهيار ، والأسعار المرتفعة والأسعار المتدهورة ، أو أية أحداث سياسية أو إقتصادية مهمة.

وفي التخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بالنشاط التجاري ، تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية . وقد يكون هذا من بين الأسباب التي من أجلها لجأت معظم المنظمات التجارية في عالمنا المعاصر إلى إعادة تنظيم هياكلها وضمنتها إدارة متخصصة أطلقت عليها " إدارة التغيير "(*) .. ولعل هذا يوضِّح لنا أن هناك ضرورة دائمة لإتخاذ

---

* أرجو أن أوجه النظر الى أن بعض قيادات الإدارة العليا في مصر لا يحبذون إنشاء "إدارة للتغيير " ظناً منهم أنها إدارة تملك سلطة قد تمتد إلى إختصاصاتهم ، وهذا غير حقيقي لأنها إدارة تحقق أهداف المنظمة بالتعاون معهم ، إن من بين إهتماماتها زيادة المهارة الإدارية في معالجة التغيير على مستوى التحليل الفردي ، وتقليل إحتمال مقاومة الأفراد للتغيير المقترح ، والإستعانة بالخبراء المتخصصين لتحقيق الهدف.

قرارات مُبكّرة إستعداداً لإحتمالات مستقبلية ، إذ يأتي وقت لا يستطيع المدير فيه الإنتظار للبدء في بناء مصنع جديد ، وتوظيف مجموعة جديدة من الموظفين وتدريبهم ، أو البدء بحملة دعاية لتصريف الإنتاج .. الخ.

وأرجو أن أوجه النظر إلى بعض الجدل الذي ثار بين بعض من تناولوا موضوع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل ، خاصة في المؤتمرات والندوات واللقاءات التي يشترك فيها الأطراف الذين يشملهم هذا الموضوع ، فقد قال البعض أن التخطيط لمستقبل غير مؤكد يُعتبر عملاً غير مُثمر ، إذ أن الخطط ستتغير بإستمرار ، وأن درجة الخطأ في الخطط تكون كبيرة ، **ولكن يرى علماء الإدارة أنه :**

كما أن ربان السفينة يجب أن يفترض إتجاهاً معيناً للريح كي يقود السفينة نحو الهدف ، فإن عليه أن يكون دائماً يقظاً وأن يُصحّح خط السير حسب الحاجة... فكذلك بمثل هذا المنطق ينبغي على المخطط أن يتخذ قراراته على أساس بعض الإفتراضات لأحداث المستقبل. فوجود الشك يفرض على المخطط الحرص الدائم على إجراء التغييرات اللازمة في خططه عندما يحس بالتغيير ، ويفرض عليه أيضاً تجنب إتخاذ القرارات التي تُلزمه بالسير في طريق معين لمدة طويلة من الزمن.



تبذل المنظمات أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لتحتل مركزاً مرموقاً في أسواق الأعمال ، وتسعى لكي تحقق لنفسها " الإمتياز exclience " ، ولذلك تصمم برامج التدريب المستمرة للقوى الوظيفية ، وتحفّزهم على أن يتعاونوا في عملهم ، ويتأكدوا من حُسن فهمهم وإستيعابهم في إطار الأساليب العلمية والنفسية والسلوكية التي تجعلهم يشعرون بأنهم أصحاب المنظمة The owners ".

الخلاصـــة

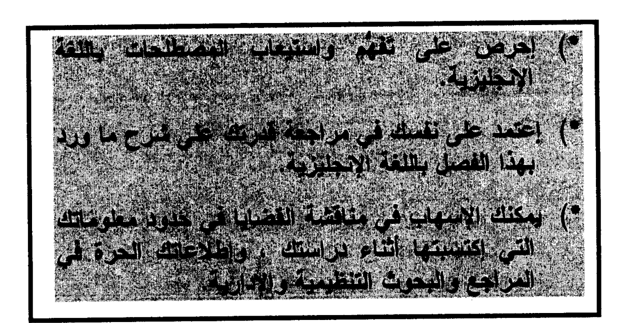
نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي والمنظمات ، والتي منها التعرُّف على سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، والبحوث والدراسات التي تهتم بأثر شخصية المنظمة على العاملين فيها ، وآثار الظروف البيئية على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وغير ذلك من البحوث التي تأخذ في إعتبارها دائماً أن المنظمات تعتبر كل منظمة منها " نظام مفتوح "Open System " ، هذا النظام يؤثر في المجتمع ويتأثر به ، وتحرص هذه المنظمات على تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات في الأقسام والإدارات وكافة الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ونظراً لأن هناك متغيرات قد تحدث داخل هذه المنظمات ، أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل ، أو متغيرات قد تحدث في البيئة الإقليمية أو الدولية وتؤثر على نشاطها ، فإن التنظيم العلمي الإداري الجيد يتطلب من العيون والعقول العلمية الساهرة أن تكون يقظة ، وأن تبادر بمعالجة المواقف التي تطرأ ، وتعمل على إجراء الجهود العلمية والإدارية والتنظيمية المناسبة التي تعالج ما قد تحدثه هذه المتغيرات على المنظمات ، وأن تؤدي ذلك بروح الفريق وتعاون المتخصصين علمياً ، ورجال الأعمال ، وذلك حفاظاً على المنظمات ، والعاملين فيها ، وولاء المتعاملين معها ، وصولاً إلى مزيد من الإزدهار وحُسن السمعة.

وتحقيق الأهداف السابقة يتطلب الإهتمام بالجانب الأخلاقي والمهني ، واستمرار روح التعاون بين القوى العاملة والتفكير في الحوافز السلوكية الملائمة مع الأخذ في الإعتبار ما

قد يترتب على حدوث هذه المتغيرات من تهديدات المنظمات المنافسة الخارجية، ولعل هذه النقاط التي ذكرناها تُلقي الأضواء على أهمية إجراء البحوث التي يقوم بها خبراء مصريون متخصصون لديهم خبرة ومعارف ومعلومات بحيث تسفر بحوثهم عن إضافة ثقافات وإتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطة المنظمات المصرية ، وهذا المزيج من المعلومات سيُضيف حتماً إلى قدرة المنظمات على إستنباط أساليب جديدة لمعالجة الموقف ، ويُعتبر مثل هذا الجهد نقطة جوهرية في عملية السلوك التنظيمي ، من حيث إيجاد التفاعل والتنسيق بين الوحدات التي يشملها البناء التنظيمي للمنظمات ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم ملاحظة الأداء ، وتشخيص المشكلات ، وتحليل المعلومات ، وإيضاح الجوانب التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات التي تتعلق بالتنفيذ.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نُشير إلى آراء العلماء والباحثين في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، حيث أنهم يجمعون على أن البحوث التي إرتبطت بالسلوك التنظيمي ، إهتمت بالفرد ، والجماعة ، والمنظمة وصولاً إلى النهوض بالمجتمع أخلاقياً ، وسلوكياً ، وإجتماعياً ، وإقتصادياً ، ومن هذه البحوث استكشف العلماء الجوانب المعرفية للسلوك الإنساني ، وهم مازالوا يواصلون بحوثهم ودراساتهم ، ثم يستنبطون مناهج وبرامج للسير قُدماً في عملية السلوك التنظيمي عن طريق التطبيق العلمي لما استنبطوه ، وبعد ذلك يبحثون بمنهجية الإستدلال العلمي لاستخلاص ما يرون إضافته إلى ما سبق واستنبطوه ، وبذلك يتطور السلوك التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت ، وسيستمر التطوير من خلال البحوث التي مازالت تجري وستجري مستقبلاً.

تنبيـــــه



- إحرص على تفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

١) تناول بالشرح والتعليق آراء عالم الإدارة تشيستر برنارد Chester Barnard فيما يتعلق بـــ " نظام التعاون Cooperative System " ثم وضّح لماذا يرى علماء الإدارة حتى عصرنا الحديث أن هذا العالم ترك مراجع في علوم الإدارة ، لها أثراً كبيراً عند المهتمين بعلوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، أذكر إسم أهم مراجع هذا العالم.

٢) وضّح مفهوم الاصطلاحات الآتية :

A) Managing Change.

B) Evergreen System Proces.

C) Corporate Culture.

٣) إشرح : ... لماذا ينتقد علماء السلوك التنظيمي أسلوب الروتين والبيروقراطية ؟... على أن تذكر في إجابتك وجهة نظرك فيما يتعلق بإتخاذ القرار في مصر .. وأثر هذا القرار على الإنتاج والخدمات.

٤) " التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يبغي اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح لماذا حرصت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على أن تتضمن خطة الدراسة المناهج البحثية ؟.. لخّص في إيجاز أحد البحوث التي أجريتها هذا العام.

٥) عَرِّف مفهوم التَعَلُّمْ .. موضّحاً عمليات التَعَلُّمْ الأساسية والتي ترتبط بتدريس العوم التجارية .. ولماذا يرى علماء الإدارة أنه ينبغي على المُديرين أن يراقبوا أثر القرارات التي يتخذونها على المنظمات التي يديرونها في المستقبل ؟..

٦) إرسم أحد الأشكال التي توضّح تطور السلوك التنظيمي ، على أن توضّح جميع العناصر التي يشملها الشكل الذي رسمته.

٧) تناول بالشرح والتعليق مفهوم التعليم التعاوني وتنمية المنظمات ، على أن تتناول في شرحك فوائد التعليم التعاوني بالنسبة للطالب ، وجهة العمل ، والمؤسسة التعليمية.

٨) في إطار السلوك التنظيمي والنظرة المستقبلية للمنظمات .. وضّح رأيك الخاص فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني
السلوك التنظيمي
وعلماء العلوم السلوكية

جهود تشكيل السلوكيات :

أوضـــحنا في الفصل السابق طموحات الجماهير في المنظمات وآمالهم في تحقيق إحتياجات المواطنين ، وهذا يتطلب ضرورة إتخاذ الخطوات العلمية المناسـبة لمواكـبة الـتطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء في إطار العلاقات الإنسانية الرفيعة ، والسلوك التنظيمي العلمي الذي توصل إليه علماء الإدارة وعلمـاء مدرسـة السلوك التنظيمي ، والذين مازالوا يبحثون في هذا المجـال ، **وأشرنا إلى ضرورة تبني طرق للتدريب وتنمية المهارات لتشكيل سـلوكيات الأفـراد والجماعـات ، بالإضـافة إلى تعميق مفهوم النظريات السلوكية في علم الإدارة لإسهامها في حُسن إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.**

والجديـر بالذكر في هذا المقام أن نوضّح أن المجتمع العالمي شهد في مـرحلة مـا بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات التي كان العالم ، والـرأي العام يُعجب بشهرتها ، ويعتقد بقوة مراكزها المالية ، وجودة إنتاجها وحُـسن خـدماتها ، **ثـم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات واجهت مواقف جديدة** وأخذت طريقها إلى الإنهيار ؟.. وترتب على ذلك نتائج مؤسفة ، منها مـثلاً **أن قطاعات كبيرة من القوى العاملة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه الـشركات** ، الأمر الذي فرض على المديرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلمـاء المتخصـصين القـيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المشكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ومنذ ذلك الوقت الذي حدثت فيه إنهيارات للعديد من المنظمات ، أقبل العلمـاء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري المتعددة ، أقبل هـؤلاء على إجراء البحوث التي تُسهم في معالجة الموقف ، وكان من بين من أسهم في معالجة هذا الموقف " **علماء المدرسة الاجتماعية** " **الذين بحثوا فـي مجالات سلوك الأفراد والجماعات وأثرها على الإنتاج** ، وكانت جهود هـؤلاء العلمـاء قـد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه الجهـود بعـد ذلـك ، علـى يد علماء آخرين مثل العالم الألماني " هيوجو مونـستربرج ، والعالم ماكس فيبر ، وتشيسترينارد ، وماري باركر فوليت والعـالم الإيطالـي فلفـريدو باريـتو ، وغيرهم من الذين واصلوا البحوث والدراسـات كالعالم إلتون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء

هيـــئة الـــتدريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريتز روثلز برجر ، حيث قامـــوا بإجـــراء بحوث وتجارب فيما يتعلق بتأثير الإدارة على إنتاجية القوى العاملـــة ، وواصـــل علماء مدرسة العلوم السلوكية ، **وكان في مقدمتهم في مطلـــع القرن العشرين العالم هيربرت أ .سيمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان " السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمات.**

وقـــد أشـــرنا فـــي الفصل السابق إلى أهمية البحوث والدراسات التي أجـــراها هؤلاء العلماء في مجالات السلوك الإنساني ، مؤكدين على دورهم فـــي مواصـــلة غيرهم من العلماء الذين ركزوا بعدهم خلال **فترة الثلاثينات والأربعيـــنات من القرن العشرين** على مواصلة إستخدام الأسلوب العلمي في بحوثهم ، وأود أن أشير إلى أن عالم الإدارة إلتون مايو أظهر **فلسفة العلاقات الإنـــسانية ونهجها العلمي** ، وأجرى غيره من العلماء بحوثاً في هذا المجال منهم على سبيل المثال ماكجروجر Mc Groger و(أرجريس Argyris) و (ليكيرت Likert).

وقـــد تنوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفراد ، وبعـــضهم على الجماعات ، وبعضهم على **التحليل المتعدد المستويات** الذي عُـــرف فـــيما بعد في الستينات والسبعينات **بالسلوك التنظيمي** ، ونُظر إليه **كتطبـــيق مـــتعدد الجـــوانب لمعـــارف العلوم السلوكية ..** وتبين أن السلوك التنظيمـــي كمجـــال مـــن مجـــالات الـــبحث يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظـــريات ، **واستنباط ما يرونه الأفضل للنهوض بسلوكيات الإنسان على مستوى الفرد والجماعة في عملهم من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاجية.**

القيم والسلوك التنظيمي :

وقـــد يكـــون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى أن علماء العلوم السلوكية عبر تواصل بحوثهم وتجاربهم التطبيقية ، خرجو بالعديد من " **القيم التنظيمـــية Organizational values** " ، **وأشـــاروا إلـــى أن هذه القيم التنظيمـــية تـــسهم في تطوير قدرات المديرين الذاتية** ، **وساعدت " مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School " عندما تلقت منحة مالـــية لإعداد مقرر تعليمي يهتم بالبحوث والدراسات الإنسانية واستخلاص**

المعانـــي الأخلاقــية التي ينبغي على المديرين أن يتشربوها وأن يمارسوا وظــائفهم في إطارها باعتبارها معتقدات تنظيمية ، يتم إستخدامها من خلال التوجيهات أو التعليمات أو الأوامر ، .. إلخ .. وأن يكون للمعتقدات التنظيمية دور كبيــر بعــد فهمهــا وإستيعابها والإيمان بها ، وإقترانها بعد ذلك بتنمية مهــارات وقدرات العاملين ، يكون لها دوراً هاماً في تحقيق نجاح الأهداف ، **خاصة وأن البحوث أثبتت أن القيم لها دور إيجابي في أداء الأعمال حيث أن الجــوانب الإنسانية التي تسود الأعمال تدخل في صميم إختصاص القيادات الإداريــة ، وتقــوم علـــى أساس الرؤية الناضجة ، الأمر الذي أدى ببعض المنظمات إلى إصدار دلائل** تنظيمية عن مفهوم القيم التنظيمية وتزويد المديرين بإطار شامل عنها ، وعلى وجه الخصوص أولئك المديرون القريبون من طبقة الإدارة العلــيا لتمكيــنهم من إعادة النظر في قيمهم التنظيمية ، في ضوء أن الفلسفات الإدارية الناجحة تقوم أساساً **على القيم المستمدة من تعاليم الشرائع الــسماوية والقــيم السائدة التي توجه السلوك في المنظمات في ضوء نتائج الــبحوث التـــي أجــراها العلماء المتخصصين ، ويوصوا فيها بتغيير القيم التنظيمــية الــسلبية التي تعرف بـــ " Unblocking Organizational Values "، والأخــذ بالقيم الإيجابية التي تزيد من قوة** الإنسان وحفزه على كل ما هو صالح لزيادة الإنتاج وإعمار الحياة ، وأجرى هؤلاء العلماء بحوثاً ودراســات تحليلية تتعلق بالهياكل التنظيمية للمنظمات ، في إطار التطورات التي حدثت منذ نظرية الإدارة التقليدية التي عرضها فردريك ونسلو تايلور ، وهنــري فايول والعلماء الآخرون(*) ، وظهرت بعد ذلك العديد من البحوث والدراســات المــرتبطة **بالعلاقــات البــشرية ، وعــن ممارسة السلطة في** المــنظمات ، بالإضــافة إلـــى علماء عديدون واصلوا دراسة التفكير البشري وعملــيات إتخــاذ القــرارات على أسس علمية رسخت في أذهان المديرين ، وواصلت تطورها ونموها مع العديد من المخترعات والأدوات العلمية الحديثة التـــي ســاعدت دوائــر الأعمــال ، وقدمت نظماً جديدة لمعالجة الإتصالات والمعلومات ، والفهم الواضح والمتزايد لاعتماد الهيكل التنظيمي ، والعمليات ذات العلاقة مع البيئة والتقنية .. إلخ .. وذلك من أجل فهم أفضل وإدارة أكثر فعالــية لهــذه النظم الاجتماعية المعقدة ، وهي بصريح اللفظ المنظمات ، وما

(*) يــرجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع الأصول العلمية لمبادئ الإدارة الدولية حيث تناول نشأة الفكر الإداري وإســهاماتهم لتحقيق الإدارة العلمية ومن بينهم هنري لورنس جانت Henry Laurance Gantt ، فرانك ب . جيلبريث Frank B. Gilbreth ، ليليان م. جيلبريث Lillian M. Gilbreth.

ينبغـــي علـــيها أن تأخذه من قرارات ، حيث أن الواقع يؤكد أن مهمة إتخاذ القـــرار مرتبطة بشكل تام بأهداف المنظمات ، الأمر الذي ينبغي معه البحث عن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار الصحيح ، مع الأخذ في الاعتبار المستويات العاملـــة فـــي المـــرحلة التي توجد في أدنى سُلّم السلطة ، أو بمعنى أوضح العاملين في مرحلة الإدارة المباشرة أو التنفيذية في الهرم الإداري.

هذا بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالفئات التي تتوسط بين المشرفين الـــذين يقومـــون في مرحلة الإدارة العليا ، والقوى الوظيفية التشغيلية ، حيث يوجد العديد من المستويات الإشرافية المتوسطة ، وهؤلاء مُعَرضون للمؤثرات التي تضغط عليهم من مرحلة الإدارة العليا ، وبالتالي يقومون بدورهم بتحويل وتوضيح هذه المؤثرات بالأسلوب الذي تصدر به القرارات التشغيلية ، وهذا الأسلوب كما نرى يمثل مشكلة في علم النفس الاجتماعي ، حيث نلاحظ فيه تأثير الهيئة الإدارية على قرارات الهيئة التنفيذية ، ولذلك إتجهت البحوث إلى ضـــرورة الاهتمام بهذه المرحلة ، وذلك لأن نجاح المنظمات يتحقق من أداء هـــذه المـــرحلة للمهـــام الموكولة إليها ، ومن هنا كانت البحوث والدراسات المتعمقة من خلال تحليل الطرق والأساليب التي تتأثر بها قرارات أو سلوك المجموعات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات ، وأخذاً في الاعتبار بأن النشاط الإداري هـــو عبارة عن نشاط جماعي ، بمعنى أن مهام معينة يتم تفويضها إلى أقسام داخل المنظمة ، في إطار " التقسيم الرأسي للعمل "(*).

وفيما يلي نورد نُبذة عن بعض علماء العلوم السلوكية ، موجهين النظر إلـــى أن موضـــوعات العلوم الإدارية متشابكة ، وأن الجهود البحثية لهم على إختلاف تخصصاتهم قد أفادت الجميع ، ونحن هنا إذ نورد جهد بعض علماء العلـــوم السلوكية لارتباطهم المباشر بالموضوع .. نرجو الرجوع إلى غيرهم في مراجعنا العلمية الأخرى.

---

* أنظـــر إلى مـــا يقوله عالِمَيْ الإدارة لوثر ، وإيرويك تحت عنوان آراء حول نظرية التقسيم Notes on the Theory of Organization .. يرجع إلى :

Luther Gahch and L. Urwick, eds. Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, 1937.

هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg (١٨٦٣-١٩١٦)



يُعتبر العالم الألماني " هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg " رائداً لعلم النفس الصناعي ، بل إن البعض من علماء الإدارة يرى أنه يُمكن القول أنه " أول رائدٍ لعلم النفس الصناعي The first of the industrial psychologists " حيث حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة " ليبزج Leipzig " عام ١٨٨٥، ثم حصل على درجة الدكتوراه في الطب في عام ١٨٨٧ من " جامعة هيدلبرج Heidelberg".

وفي عام ١٨٩٢ وعندما بلغ التاسعة والعشرين من عمره وكان ذلك في عام ١٨٩٢ ، رحل إلى جامعة " هارفارد **Harvard** " بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بناءاً على دعوة من العالم النفسي " ويليام جيمس **William James** " ليتولى الإشراف على معمل لتجارب علم النفس **Psychological laboratory** ، **بالإضافة إلى تولّيه منصب الأستاذية لعلم النفس التجريبي experimental psychology** ، **وقد إتجه فكر هيوجو مونستربرج إلى تطبيق مبادئ علم النفس في مجال الصناعة في عام ١٩١٠** ، حيث رأى أهمية تطبيق العلوم السلوكية **behavioral sciences** في مجال حركة الإدارة العلمية الجديدة وقتئذ.

وقد أصدر مونستربرج كتابه الشهير " علم النفس(*) والكفاءة الصناعية **Psychology and Industrial Effeciency** " في عام ١٩١٣ وحَدَّد فيه أن هدف أبحاثه الوصول إلى الإكتشافات الآتية :

* Psychology and Industrial Efficiency, Constable & Co., Limited, London : Houghton Mifflin Company, New York 1913.

١) كيفـية إختيار أشخاص لهم مُقومَات ذهنية تُؤهِلهُم للأعمال التي ستُسْند إليهم.
٢) تحـت أي ظـرف من الظروف يُمكن تحديد العوامل النفسية التي تُمكّن كل شخص من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز وأقصى درجات الرضا عن العمل الذي يقوم به ؟
٣) كـيف يُمكن تهيئة مناخ العمل بالأسلوب الذي يُمكن من خلاله أن يؤثر على العمال للحصول على أفضل نتيجة ممكنة منهم ؟

وقد ركّز مونستربرج – كما فعل العالم الكبير تايلور على أهمية تبادل المـنافع بين الإدارة ، والعمال ، وعلى أن الهدف من تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة على العمال هو العمل على تحقيق إنخفاض في عدد ساعات العمل مع زيادة في دخلهم ، وبالتالي رفع مستواهم المعيشي **raise their level of life**.

وقـد أسهم علماء آخرون في تدعيم هذا التيار الفكري الذي نشأ أصلاً لتطبـيق المـبادئ العامـة التـي توصلت إليها الأبحاث في الفروع النظرية والخاصـة بـ " الفـروق الفـردية **Individual differences** " ، وأبحاث القـدرات ، وأبحاث التعلّم ، ومشاكل التدريب ، والعلاقات الإنسانية ، ورفع الـروح المعـنوية لتطبـيق نـتائج الأبحاث في هذه الميادين على مشكلات الصناعة.

وعلى سبيل المثال فقد اصدرت العالمة الرائدة ليليان جيلبريث **Lillian Gilbreth** كتاب " سيكولوجية الإد ارة **The Psychology of Management** " ، في عام ١٩١٤ **وشرحت في هذا الكتاب مدى تطبيق مبادئ علم النفس على ممارسات الإدارة العلمية.**

ويعتبر والتر ديل سكوت(*) **Walter Dill Scott** أيضاً من أوائل العلماء البارزين الذين طبقوا مبادئ علم النفس في مجال الإدارة ، وقد اصدر سكوت – الذي نال درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٠٠ – العديد من المؤلفات

* يرى علماء تطور الفكر الإداري أن العالم والتر ديل سكوت له العديد من المراجع ومن بينها ما يأتي :

Among his books were influencing Men in Business (New York: The Macmillan Company : 1911) AND (WITH r.c. clothier) Personnel Management: Principles, Practices and Point of View (New York : McGraw-Hill Book Company, 1923).

حـــول تطبـــيق مـــبادئ علـــم النفس في مجالات الإعلان والتسويق ، وفي تطوير بعض الممارسات الإدارية – مثل " أسلوب الإختيار الفعّال effective selection " ، فـــي مجال إدارة الأفراد **Personnel Management ، وقد اصبح ســـكوت فـــيما بعـــد رئيس جامعة نورث وسترن الأمريكية President of Northwestern University.**

تطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة :

Development of the Sociological Approach to Management

وجـــه العديـــد مـــن علماء الإدارة فكرهم وأبحاثهم لدراسة أثر السلوك الإجتماعـــي على الأفراد ، فيما يُطلق عليه أحياناً مفهوم " الإنسان الإجتماعي **The Social Man** " في الإدارة. وقد واكب تطور هذا المفهوم الإجتماعي في علـــم الإدارة ، الفتـــرة الـــزمنية التـــي تطورت فيها مفاهيم " الإدارة العلمية **Scientific Management** " علـــى يـــد " تايلور **Taylor** " والبحوث العلمية الإداريـــة التـــي قدمها " هنري فايول ... جميع هذه البحوث أدّت إلى إجراء العديـــد من البحوث الأخرى التي تبحث عن أثر " السلوك الجماعي **group behavior** " علـــى الإنـــتاج ، وهـــناك إجماع على إعتبار ثلاثة من العلماء الـــبارزين – الـــذين اصدروا مؤلفاتهم في نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين **واعتبارهم آباء حقيقيين لـــ " نظرية التنظيم Organization theory " أو " طـــرق النُظم الاجتماعية في الإدارة Social systems approach to management.. هـــؤلاء العلمـــاء الثلاثة هم المفكر الألماني مـــاكس فيبـــر Max Weber ، والعالم إميل دوركهايم[*] Emil Durkheim والعـــالم الفرنسي الإيطالي فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto ، وقد كَرَّمته فرنسا ومنحته الجنسية الفرنسية.**

وقـــد وجـــه المفكـــر الألماني **ماكس فيبر** أبحاثه إلى دراسة الكنيسة والحكـــومة والجـــيش ودوائر الأعمال ، **وتوصل إلى أن التدرج الهرمي في الهيكل التنظيمي hierarchy والسلطة authority والبيروقراطية bureaucracy بما يتضمنه هذا الإصطلاح الأخير من التعليمات الصريحة والواضحة** الخاصة

* للتعرف على افكار العالم " إميل دور كهايم " يرجع في ذلك إلى كتابه بعنوان :
De la Division du Travail Social (The Division of labor) (Paris: F. Alcan, 1893).

بـــتحديد المهام وتطبيق النظام ، هذه التعليمات تُعتبر المقومات الأساسية لكل المؤسسات أو التنظيمات الإجتماعية.

كمـــا ساهمت أبحاث **إميل دوركهايم** ، وعلى وجه الخصوص رسالته لدرجـــة الدكتوراه التي نُشرت في عام ١٨٩٣ بالإضافة إلى بحوثه الأخرى ، **فـــي إبـــراز فكـــرة سيطرة المجموعة على السلوك الإنساني في أي تنظيم إجتماعي عن طريق وضعها لنفسها معاييرها وقيمها الخاصة بها** ، **وإعتبار هذه المعايير وهذه القيم الأساس لاتجاه سلوكها.**

Emphasized the idea that groups, by establishing their values and norms, control human conduct in any social organization.

أمـــا العـــالم **فيلفـــريدو باريتو - فقد إكتسب لقب " أبو طُرُق النظم الإجتماعـــية Father of social systems approach** وذلك نتيجة لسلسلة من الأبحـــاث والمحاضـــرات والكـــتب التـــي نشرها فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ ، وفـــيها تركـــز تحلـــيله على **أن المجتمع عبارة عن نظام إجتماعي Social system بداخلـــه العديد من النظم الداخلية subsystems** . وقد توصل **إلى أن القيم الإجتماعية تلعب دوراً في دفع النظام الإجتماعي لتحقيق إعادة تـــوازنه to seek equilibrium في حالة حدوث مؤثرات تؤدي إلى خلل في هـــذا التوازن من الداخل أو الخارج.** وكان من رأيه أيضاً أن " الصفوة **elite**" أو " النخـــبة الحاكمـــة **the ruling class** " في أي مجتمع من المجتمعات يقع عليها الدور القيادي في الحفاظ على النظام الإجتماعي.

ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) Max Weber

ولد العالم " ماكس فيبر " في ألمانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص في دراسة القانون ، ثم صار عضواً في هيئة تدريس جامعة برلين ، وظل متخصصاً في الدراسات الأكاديمية حتى نهاية حياته.

ومـــن الإتجاهـــات البارزة في دراساته الجامعية ، **تخصصه في تطور الحضارة من خلال التَعَمُّق في دراسة " سيكولوجية الأديان " و " سيكولوجية الحياة الإقتصادية ".**

وتحقــيقاً لتَعَمُّقه العلمي في إتجاهاته الفكرية ، إهتم إهتماماً واسعاً في دراسة مختلف الأديان ، وعلى وجه الخصوص الديانات التي إنبثقت في آسيا .. كالجــودية ، والبوذية ، بالإضافة إلى تعمقه في دراسة الديانة المسيحية .. ففي هذه الدراسات تعمق أيضاً في دراسة النماذج البشرية التي إستطاعت أن تــصل إلــى مرتبة عالية من الغنى ، وحصلت على قدر كبير من الثروة .. وهــي النماذج التي يطلق عليها " فئات الإقطاعيين " وقد إهتم أيضاً من خلال دراســته الفكــرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتوستانتية(*) وهي قطاع من الديانــة المــسيحية – علــى تطور الاتجاهات الرأسمالية في أوروبا الغربية والــولايات المــتحدة الأمــريكية ، **وجمــيع هذه الدراسات جعلته في طليعة الشخصيات التي إهتمت بدراسة علم الإجتماع Sociology.**

ويكــاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي اسهم بها هذا العالم فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية ، هي " **نظريته الخاصــة بهياكل السلطة Theory of Authority " والبعض يُطلق عليها "نظرية البيروقراطية Theory of bureacracy " هذه الدراسات قادته إلى تحلــيل كثيــر مــن التنظــيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظــيمات** ، وهــذه الدراسات كانت تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي تــبحث في ... **لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟.. ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المــشددة والتــي تــتلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " ؟**.. وهو في هذه الدراســة قــام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين " القوة **Power** " والمواصفات التي تمكن أي شخص من أن يدفع القوى التي تعمــل معه على أن تطيعه فيما يصدره إليهم من تعليمات ، بغض النظر عن رغبــتهم الشخصية في مقاومتها .. **وكذلك إهتم بتوضيح مفهوم السلطة التي تنــساب مــن خلال المراكز التي تتواجد داخل هذه التنظيمات وتُقبل القوى العاملة طواعية وإختياراً على تنفيذها .. وفي خلال هذه الدراسات .. أوضح كذلك اسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسّمها إلى ثلاثة أنواع :**

---

* The Protostant Ethic and the Spirit of Capitalism Translated by Talcott Parsons. (George Allen & Unwin. Ltd., London, 1930).

النوع الأول – أطلق عليه " علاقة القيادة المقبولة والمحبوبة ذات القدرة التأثيرية الفائقة Charismatic.

والنوع الثاني – أطلق عليه " العلاقة التقليدية Traditional

والنوع الثالث – أطلق عليه " ترشيد العلاقة القانونية Rational Legal.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع إعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

وقد أوضح في دراسته أن الصيغة الأولى تُمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد ، **ولذلك إستخدم كلمة Charism وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضّح مدى تحلي الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله في مستوى أعلى من أي إنسان عادي ، سواء من الناحية الخُلقية ، أو من الناحية العلمية .. والتي تُمكّنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يُحقق له قدرة هائلة في ضبط النفس وطاقة إستثنائية في ممارسة هذه السلطة في إطار من المفاهيم التي تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل** ، إلى الدرجة التي جعلت بعض المحللين يرون أن المواصفات التي يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هي أقرب إلى صفات الأولياء الذين يتحلّوْن بالأخلاق العظيمة ، ولهم في ذلك أُسوةُ بالأنبياء .. ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغي أن تتوافر في القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، **أو هؤلاء الذين يكونون في مواقع تجعل منهم حلقة إتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذي يقودهم .. وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الإستقرار.**

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية " فإن القائد **يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم في إطار الهيكل التنظيمي والإداري الهرمي** .. وكثيراً ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أي الأساليب السابق إستخدامها في ممارسة

الـسلطة .. وقد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكثير من الأمثلة التي تُوضّح هـذا الأسـلوب ، **ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنـشآتهم الواسعة في أثناء الحقبة التي عاشها هذا العالم .. وأوضح فيها أن المراكـز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الإبن** Handed Down From Father to Son.

أمـا الـنوع الـثالث ، **وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والـوحدات ، مـن خلال أسلوب التنظيم البيروقراطي القائم** Bureaucratic Organization Form وهـو التنظـيم الذي أوجدته المتغيرات الإقتصادية والسياسية والعلمية ويتواجد في المنشآت الحديثة ، **فهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات القائمة في زمانه ، وذلك لأن أي تنظـيم يعتبر من وجهة نظره متشابهاً تماماً مع تصميم أي آلة من الآلات ، فإن أي آلة من الآلات تُصَمَّمْ بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغي أن يؤدي دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هي أداء الآلـة لوظيفـتها بأقـصى درجة من الكفاءة .. كما ويقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تُمارس من خلال " نظام من القواعد والإجراءات** System of Rules and Procedures " ، هـذه القـواعد والإجـراءات هي التي تُكسبه شـرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه اثناء تلك الفترة المعينة التـي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته .. **هذا النظام من الإجراءات الـذي تُطبقه القيادات من خلال المراكز التي تشغلها في مختلف المستويات الإداريـة فـي التنظـيم ، هـي التـي أطلـق عليها " ماكس فيبر " كلمة " بيروقراطية** Bureaucracy ".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن كلمة " بيروقراطية " قد صارت علَماً على التعقيدات وعدم الكفاية .. إلى غير ذلك من المعاني التي تتوارد في أذهـان الـناس وتدور على ألسنتهم !!؟؟ **غير أننا نوضّح أنه وفقاً لتعريف " مـاكس فيبـر " نفـسه .. فإن التنظيم البيروقراطي يُعتبر خير أسلوب فني لإنسياب الأعمال بأعلى قدر مُمكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمي وتحديـد أسـلوب هـذا الإنجاز بدقة أثناء إنسيابه في مراحله المختلفة بين المرؤوسين والتابعين والمعاونين .. وعلى الإدارة أن تقوم بدور على جانب كبيـر مـن الأهمية في ترشيد أداء هذا الإنجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والإسـتمرار فـي هـذا الإتجاه** ، ومما لاشك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون

ســـلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون في مكاتب مخصصة لهم .. ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة " بيروقراطية " أي الجالسون على المكاتب.

ويلاحـــظ عند الإطلاع على بحوث هذا العالم الألماني ، أنه كان يهدف إلى **تحقيق نظام على أعلى قدر(*) من الكفاءة Highly Efficient System** ، فـــي ظـــل تطبـــيق البيروقـــراطية ، موضّـــحاً أن " الإدارة البيروقـــراطية **bureaucratic management** " توجد في جميع المنظمات الكبيرة.

يقول " ماكس فيبر " في كتابه " البيروقراطية " وإشترك معه فيه بعض زملائـــه " **كانت مصر القديمة بلد تعتمد حضارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة في الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجـــة كبيـــرة من التقدم ، ومع أن موظفيها كانوا لا يتقاضون إلاّ ما يَسُدُّ الـــرَمَقْ ويـــسمح بكفافـــة العيش ، أي أنهم لم يكونوا ينالون أجراً إقتصادياً يـــتكافأ مع عملهم ، فإن نظام الموظفين في الأسرة الحديثة التي ترجع إلى ١٥٠٠ سنة قبل الميلاد اعتُبر " النموذج التاريخي الذي إتخذته البيروقراطية فيما بعد** ".

إن جماهيـــر المجتمع الدولي المعاصر تنظر إلى التطبيق البيروقراطي بمفهـــومه الـــسئ السائد في مختلف دوائر الأعمال ، وعلى وجه الخصوص الـــشئون المرتبطة بمصالح الجماهير ، تنظر إليه الجماهير على أنه نُوع من التعقيد وتهيئة المناخ لصالح فئات مستغلة ، **وإن المدير المسئول الذي يسمح بتطبـــيق مـــثل هـــذه الأساليب الفاسدة ، إنما يعيش على جماجم البشر !!.. تعبيـــراً عـــن مـــا يُسَبِّبه لهم من تعاسة وشقاء !!.. هذا بالإضافة إلى إتهام الجماهيـــر مـــن يتمسكون بهذا السلوب بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..**

إننا نوجه النظر إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ " مورو بيرجر " عن البيروقـــراطية في مصر ، حيث تحدث فيها عن ما استخلصه من آراء نتيجة

* See H.H. Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology, Oxford University Press. Fair Lawn, N.J., 1958, chap. VIII, "Bureaucracy" drawn from Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B. Mohr. Tubingen, Germany, 1925,Chap. 6.

لـبحوثه مـع ٢٤٦ من موظفي الحكومة المصرية ، ونشر هذه الدراسة عام ١٩٥٧ ، وأبرزت الدراسة الردود على العديد من التساؤلات التي طرحها ... ومـن بـين هـذه التساؤلات ... ما هي العلاقة إذن بين روح البيروقراطية وشـكلها ، وبين إتجاهاتها إزاء الشعب ؟ وهل فئة الموظفين الحكوميين تُكَوِّن حلقـة مُقفلة لا ينفذ إليها الرأي العام ؟.. وهل من المحتمل أن تطمع تلك الفئة في التأثير على السياسة ؟.. وفي أن تكون في موقف تستطيع منه أن تقف في سبيلها ؟.

إن بيرجـر يـرد على هذه التساؤلات قائلاً .. " **لقد رأينا أن فئة كبار الموظفين في مصر هي حلقة مُقفلة إلى حد كبير ، تسعى إلى حماية ذاتها ، وتُـبدي إهـتماماً ضـعيفاً بالسياسة العليا ، وليس لديها القدرة الكافية على التأثيـر فيها . وأن إصلاح الأوضاع يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة .. إلى** غيـر ذلـك من العناصر التي أوضحها ، وأوصى بثورة التدريب المستمر ، ومُتابعته ، وتقييمه .. بحيث يتم العمل في الأجهزة البيروقراطية في مصر من خـلال إنسياب التعليمات **في هذا البنيان الهرمي من ممارسة السلطة بأعلى قدر من الفهم لثقافة المجتمع والكفاءة.**

ويـرى علماء الإدارة ... " أن الإسهام الرئيسي الذي قدَّمه ماكس فيبر بالنسبة لدراسة المنظمات ، **كان دراسته الخاصة بنظرية السُلطة في الهياكل التنظيمـية ، وهذه بدورها قادته إلى إجراء دراسات للتعَرُّف على خصائص هذه المنظمات من ناحية علاقات السلطة التي تسود فيها ".**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

Weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.

ولعـل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أنه في جميع الدراسات التي أجـراها ماكس فيبر ، كان يهتم إهتماماً بالغاً بالدراسات التي توضح أو تفرق بين :

١) القــوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن ما تعتمل في نفوسهم من رغبة في المقاومة.

Power, the ability to force people to obey, regardless of their resistence.

٢) الــسلطة التي تُصدِرُ التعليمات ، ويُقبل المرؤوسون على طاعتها طواعية وإختياراً.

Authority, where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

ثــم تأكيده على ضرورة نبذ ما لاحظه في دراساته وتحليلاته للمنشآت القائمة وقتئذ ، **حيث لاحظ أن هذه المنشآت كانت تعتمد في إختيارها للمديرين علـــى صلة الحسب والنسب ، بمعنى أنها كانت تقصر هذه الوظائف الإدارية علـــى أفـــراد أســـرتها their own dynasties وأن الإختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من إعتماده على الخبرة.**

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

تشيستر بارنارد Chester I. Barnard ١٨٨٦-١٩٦١



يجمع علماء الإدارة في أمريكا على " أن تشيــستر بارنـــارد قـــد نشر أكثر الكتب ذيوعاً وإنتشاراً وتأثيراً في جميع مجالات الإدارة.

The most influential books published in the entire field of management.

وهـــذه الكُـــتب هي التي تضمنها مؤلفه " وظائـــف المديـــر " والذي نشره في عام ١٩٣٨ وقـــد عاش فترة طويلة من حياته يشغل وظيفة المديـــر ، ثـــم رئيس شركة بل للتليفونات Bell Telephone Company مـــنذ عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٤٨.

وقــد تأثــر برنارد بعالم الإدارة " **فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto** " وعــالم الإدارة " ايلتون مايو **Elton Mayo** " **وغيرهما من زملاء جامعة هارفارد Harvard** ، حيث كان يحاضر فيها من آن لآخر.

وهــو يوضّــح في بحوثه أن وظائف المدير واجبة التطبيق بالنسبة لجمــيع المنــشآت أياً كانت أحجامها أو طبيعة نشاطها ، وأن هذه الوظائف كفــيلة بــأن تُحقّق روح التعاون في التنظيمات الرسمية ، وهو من الأوائل الذين بحثوا في " نظم التعاون Cooperative Systems ".

وفيما يتعلق بالأسباب والدوافع التي أدت به إلى نشر هذا الكتاب يقول عالمي الإدارة كونتز وأودونل ما يأتي :

" كــتب تشيــستر بارنارد في عام ١٩٣٨ **بحثاً بعنوان وظائف المدير يعتبره جميع علماء الإدارة أنه من أكثر البحوث شمولاً وتأثيراً .. وقد أحَسَّ وتــولّد لديــه مــن خلال عمله الطويل كمدير للعديد من منشآت الأعمال ، إنطــباع قــوى مــن الحاجة الماسّة إلى بعض الأسس العامة لشرح طبيعة وظائــف المدير ، والعمل على تحسين قدراته.** وقد إعتمد إلى حد كبير على الــبحوث التي أجراها علماء علم الإجتماع وعلم النفس في كتابة البحث الذي أشرنا إليه ، وهذا البحث تَضَمَّن كما ذكر هو في المقدمة ، أن البحث يتضمن فــي الحقــيقة رســالتين قــصيرتين ... **تبحث الرسالة الأولى في " نظرية التنظيم " ، والرسالة الثانية تبحث في " وظائف المديرين ".**

وتعــتمد نظــرية بارنــارد في التنظيم إلى حد بعيد على طريقة علم الإجــتماع ، وتنــتقل مــن مبادئ التعاون الجماعي Principles of group cooperation إلى التنظيم الرسمي.

أمــا فيما يتعلق بوظائف المدير ، فإنها تعتمد على نظريته في التنظيم **theory of organization** وبالتالــي **تُركّز تركيزاً كثيراً على الوظائف التي يقوم بها المدير وأهمية الإتصالات communication.**

وفــيما يــتعلق بمفهوم السلطة في الممارسة الإدارية ، يُعرِّف بارنارد الــسلطة بأنهــا " الصفة التي تُلازم الإتصال أو الأمر في التنظيم الرسمي ، وبمــوجب هــذه السلطة تجعل العضو في المنظمة ، أو المساهم يقبل الأمر ،

وذلـــك لأن ســـلطة هذا الإتصال هي التي تحكم طبيعة العمل في المنظمة ، ويُحدد بموجبها لمن يُصدر إليه الأمر .. ما الذي يُمكنه أن يفعله ؟ وما الذي لا يُمكنه أن يفعله ؟

وبناءاً على هذا التعريف فإن السلطة تتناول جانبين :

الجانب الأول : يُمثل الناحية الشخصية المتعلقة بقبول الأمر.

الجانب الثاني : يمثل الناحية الموضوعية التي بموجبها يصبح الأمر مقبولاً.

ومـــن بين آرائه فيما يتعلق بوحدة الهدف ، وفعالية تحقيقه ، يرى أن التنظيم قد يكون فعّالاً ، غير أنه ليس من اللازم أن يكون كُفئاً.

An organization is effective, although not necessarily efficient, when it gains its objective.

وقـــد وجه في بحثه النظر إلى أهمية التدريب **Attention is given to training.**

وفيما يتعلق بالقيادة يرى تشيستر بارنارد أن القيادة لها جانبان :

الجانب الأول : هو التفوُّق الشخصي في تطبيق الأساليب الفنية للقيادة كمـــا هو الحال إذا ما كان الشخص يتمتع بقدرة جسدية ، علاوة علـــى خبـــرته ، ومهارتـــه ، ومواكبته للتكنولوجيا المتطورة ، وإدراكه الحسي ، والمعرفة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على التخيل **Imagination** كـــل هـــذه العـــوامل تُمكّنه من القيادة ، ويحظى بإعجاب المرؤوسين وحُسن توجيههم.

الجانـــب الثانـــي : هـــو القدرة على حسم الأمور determination ، بالإضـــافة إلـــى مـــا يتحلـــى بـــه من صفات أخرى كالإصرار **persistence** ، والجلـــدْ والمُداومـــة رغم ما قد يتحمله من مشاق **endurance** ، والشجاعة **courage** .. إلخ.

وإذا كـــان المقام هُنا لا يسمح بعرض وتحليل العديد من آراء هذا العالم الـــذي حـــاز إعجاب وتقدير جميع علماء الإدارة ، فإننا قبل أن نترك الحديث عـــنه نعرض رأيه عن وظائف (*) المدير حيث أوضح تشيستر بارنارد في بحثه عن وظائف المدير **أن الإدارة تحتوي على بعض خصائص الفن ، وهو في ذلك يقول :**

إن مهمـــة الفـــن الوصول إلى غاياته وأهدافه الأساسية ، وأن يحقق نتائج فعَّالة ، ويُهيئ المواقف المنتجة ، وهذا أمر لا يمكن الوصول إليه دون بذل الجهود المدروسة لتأمين الحصول على هذه الأهداف ، وأن هذه الجهود يجـــب أن يُـــسيطر علـــى إدارتهـــا وتنفـــيذها أولئك الذين يهتمون بالواقع المحسوس وبالمستقبل معاً.

ويستطرد تشيستر بارنارد في شرحه مُوضّحاً معنى العلوم قائلاً : " إن **وظائـــف العلـــوم مـــن ناحية أخرى هي شرح الظواهر والوقائع والمواقف الماضـــية** ، وليس غرضها خلق وقائع أو تأثيرات أو مواقف معينة أي تقديم التفسيرات التي نسميها المعرفة ، ولم يكن من أغراض العلوم أن تكون نظاماً تقنياً ، وليس في وسعها أن تكون ".

وفيما يلي ما كتبه في هذا الشأن باللغة الإنجليزية :

The function of the sciences, on the other hand, is to explain the phenomena, the events, the situations, of the past. Their aim is not to produce specific events, effects, or situations but explanations which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it not be such a system.

ماري باركر فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣) Mary Parker Follet

ولـــدت العالمة فوليت في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، في عام ١٨٦٨ **وتلقت تعليمها في جامعة هارفارد ثم جامعة كمبردج** ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التي

* The Functions of the executive. By C.I. Barnard (Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938).

تـــتعلق بمفهوم العلوم السياسية ، **والمفهوم الحقيقي للتجارب التي تؤدي إلى الخلـــق والإبـــداع والإبـــتكار ومـــا ينبغي أن تكون عليه الدولة الجديدة ، The New State and Creative Experience.**

في خلال إقامتها في بوسطن ، كانت على جانب كبير من الهمة والنشاط فـــيما يـــتعلق بالعمل الاجتماعي ، وقد أخذت مركز القيادة فيما يتعلق بإقامة الفصول المسائية ومراكز الترويح للصغار .. كما وأنها إهتمت بإيجاد مكاتب التـــشغيل بالنـــسبة للـــشباب ، ومن هنا إهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، وإتصلت بالمديرين .. الأمر الذي أدى بها إلى الإهتمام بالعلوم الإدارية.

كمـــا وأنهـــا حظـــيت بإحترام المسئولين ككاتبة وعضوة في المجالس التـــشريعية للأجـــور **Statutory Wages Boards** .. وقضت الخمس سنوات الأخيـــرة مـــن حياتها في مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات في إنجلترا ، ولحـــسن الحـــظ ، فإن مجموع ما كتبته ظهر بعد وفاتها في كتاب بعنوان : " **ديناميكية الإدارة Dynamic Administration** ".

ويرى الباحثون في العلوم الإدارية (*) **أن " ماري باركز فوليت " كانت تـــؤمن إيمانـــاً عميقاً بوجود مبادئ إدارية يصلح تطبيقها في جميع أوجه النـــشاط الإنـــساني** ، حيث أنها عالمة إتصل نشاطها بالنشاط الإجتماعي ، ووجـــدت أن المـــشكلات التي تقابلها يكاد يقابلها أيضاً المديرون في مختلف الوحدات ، سواء أكانت إقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النـــشاط الإنساني .. كما وجدت أن المديرين يبذلون الجهد الكبير القائم على الـــتجارب المخـــتلفة مـــن أجل حل المشكلات التي تقابلهم .. ومن هنا كان إهـــتمامها بـــالإدارة إستناداً إلى أنها الأسلوب الذي يعمل على حل مشكلات القـــوى الوظيفية التي تعمل معها ، ومن هذا المنطق فإن الإهتمام بالإدارة قد يـــساعد أيـــضاً على حل المشكلات التي تتعلق بالجماهير العريضة في العمل الإجتماعي.

---

* **نرجو التكرم بالرجوع إلى :**
Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follet. By H.C. Metcalf and L. Urwick (New York Harper & Brothers, 1941).

وقــد إهتمت هذه العالمة بوجه عام في مجال الإدارة ، وفي بحوثها مع المديرين بما يأتي :

١) ماذا تريدون من الرجال أن يعملوا ؟
٢) كيف نُرشّد ونراقب سلوك العمال وعلاقاتهم الإجتماعية ؟

وفــي الــرد علــى هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التي تتعمق فيها في الدوافع الأساسية التي تحكم العلاقات الإنسانية ، وعلــى وجه الخصوص **في أثر سلوك الفرد في نطاق المجتمع الخاص الذي يعمل فيه.**

وتعتبــر هــذه العالمــة مــن أوائــل العلمــاء الذين إهتموا بالعلوم الــسيكولوجية وإستخدامها لصالح القوى الإنسانية .. وهي في هذا الإهتمام كانت تنادي بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة ، وهي محاولة تَفَهُّم المجموعات البــشرية التي تعمل معها في مختلف المواقع ، **وكيف يمكن التقريب بين هذه المجمــوعات لكــي تُهيــئ تعاونها الصادق من أجل تحقيق الهدف النهائي للمشروع ؟**.. والذي يعود تحقيقه بالخير والنفع لصالحهم جميعاً .. **ومن خلال تجاربها العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الأساسية الآتية :**

١) التنسيق من خلال الإتصال المباشر Coordination by direct contact

تــرى العالمــة فولــيت أنه ينبغي على جميع الأشخاص المسئولين أن يقومــوا بالإتــصالات المباشــرة .. وهذه الإتصالات ينبغي أن تتم على الإتجاهــين الرأسي والأفقي .. وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق.

٢) التنسيق في المراحل المبكرة Coordination in the early stages

تــرى العالمــة فولــيت أن جميع الأشخاص الذين لهم إتصال برسم الــسياسات أو إتخاذ القرارات ، ينبغي أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بهذه الــشئون في مراحلها المبكرة ، وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو إتخــاذ القرارات بعيداً عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التي تَصْدُرُ إليهم ، وينبغي أن يفهموا ويتأكدوا أن

إسهامهم يُعتبر في غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من معنوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحُسن الإنجاز.

٣) التنـــسيق عـــن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التي يتضمنها الموقف :

Coordination as the "reciprocal relating" of all factors in a situation.

تـــرى العالمـــة أنه ينبغي الإهتمام بجميع العناصر التي يتضمنها موقف من المواقف ، وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هـــذا الـــتفاعل تخـــرج منه إتجاهات إذا أُخذت في الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب.

٤) التنسيق كعملية مستمرة Coordinating as a continuing process

ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار أن عملية التنسيق هي عملية مستمرة ، وأن **أي قـــرار اتُخـــذ فـــي أي لحظـــة من اللحظات إنما يكون مرتبطاً بالظـــروف التي أحاطت بإتخاذ هذا القرار .. ومن هنا فإنه ينبغي دائماً ملاحظـــة الظـــروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذي يـــتلاءم ويتناسب مع هذه التغيرات التي قد تحدث** .. كما وترى العالمة أن الـــسلطة والمـــسئولية لا ينبغي أن يستمد نشاطهما من مواقعهما في الهـــيكل الإداري ، **بمعنـــى ممارســـتهما وفقـــاً لتسلـــسل السلطة في المستويات الإدارية التي تتواجد في أي تنظيم ، بل ينبغي ممارستها من واقـــع الظروف الواقعية المحيطة التي يعمل في إطارها المسئولون .. وبـــذلك فإنها تنادي بضرورة الإهتمام " بالجو الواقعي الذي يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفي ".**

ويهمـــنا أن نشير إلى أن العالمة " فوليت " كانت تؤمن إيماناً عميقاً بأن **الإخـــتلافات فـــي الآراء يمكـــن أن تؤدي إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهـــداف المـــشروعات ، وأنه لا ينبغي إطلاقاً أن تكون هناك آراء مفروضة علـــى الغير ، بل وينبغي أن نسمح لمختلف الآراء أن تَبْرُزُ .. ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الإتجاه الأفضل لصالح المشروع.**

كمــا قالــت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرُّف على الحقائق **واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه " قانون الموقف ".**

وإذا كـنا نــشير إلى بعض إتجاهات هذه العالمة في هذا المكان ، فإننا نــرجو أن نوضّــح أن لهــا العديــد من الآراء التي تتعلق بضرورة مراعاة الموضــوعية فــيما يــتعلق بإحتــياجات الموقف ، وعدم الإستناد إلى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادي بأنه لا ينبغي على أي فرد أن يُعْطي أمراً إلــى الشخص الآخر ، **بل ينبغي عليهما أن يتفقا سوياً لإتخاذ قراراتهما من الموقــف** ، وأن المناقــشة الموضوعية إذا تمت في إطار من رحابة الصدر والــزمالة ، تــؤدي إلــى أن يُساعد رأي كل شخص رأي الشخص الآخر ، أي يتــشاوران مــع بعضهما ، وهناك من يؤكد أن الاتجاه الأساسي في فكر " فوليت " هو ما يأتي :

" إن أساس الإتجاه الفكري عند فوليت هو مفهوم المشاركة ، وجوهر ما أسهمت به من أبحاث هو ما إقترحته .. بأن المهمة الأولى للإدارة في أي مجتمع ديموقراطي ، هي ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على إستعداد للتعاون مع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاصة ".

وفيما يلي رأيها :

"The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord".

ولعل من المناسب قبل أن نختم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمــية الدور الذي قامت به .. **إذّ أكدت أهمية معاملة العامل كإنسان له حق الحياة ، ومن إبتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : " إن هناك دائماً قائداً .. وهــذا القائد له إتباع .. غير أن الجميع يسيرون خلف قائد غير منظور .. هــذا القائــد هو الهدف المشترك للجميع .. ومن هنا ، فإن أفضل القيادات الإدارية هي التي تستطيع أن تُوَضِّح للقوى العاملة أهدافها وتقنعهم به ".**

فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto

كان هذا العالم مهندساً إيطالياً ، وحظي بجوار ذلك بالجنسية الفرنسية ، **وكــان رائــداً في المقاييس الإقتصادية** ، بعد أن قدَّم العديد من البحوث التي تــتعلق بعلــم الإقتــصاد وعلم الإجتماع ، **ثم طبّق الطرق الإحصائية للعلوم الطبيعية في مجال العلوم الإجتماعية** ، وتوضّح المراجع العلمية أن هذا العالم إكتشف علاقة عملية تختص بتوزيع الدخل بين الناس في أي بلد من البلدان ، وسَمَّى هذه العلاقة " منحنى توزيع الثروة " . وقد خرج من بحوثه ودراساته التــي أجراها على عدد كبير من البلدان الغنية والفقيرة ، **أنه كلما إزداد غنى الدولة إزداد عدد دافعي الضرائب ممن يتمتعون برواتب أعلى مما يحتاجون له للعيش ، وعلى النقيض من ذلك كُلَّما كانت الدولة فقيرة ازداد عدد دافعي الضرائب من الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، وسُمِّيت هذه العلاقة بـــ " قانون باريتو ".**

وقــد قدّم هذا العالم الإيطالي الأصل فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ بحــوثاً عديــدة تــناولت **أثــر طــريقة النظم الإجتماعية في تنظيم وإدارة المــشروعات** ، الأمر الذي أدّى بالعديد من العلماء والباحثين أن يُطلقوا عليه في مراجعهم بأنه " أبو طريقة النظم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة.

" The father of the social systems approach to organization and management ".

والجديــر بالتــنويه فــي هذا المقام أن " باريتو " كان يُشبِّه المجتمع الكبير بأنه مجموعات بشرية مُعَقّدة Intricate ، وأن هذه المجموعات تنتشر كالعناقــيد cluster ، وأن هــذه المجمــوعات عــبارة عــن نظــم فرعية subsystemsوأن هذه النظم الفرعية يعتمد بعضها على بعض.

ويــرى علماء الإدارة أن إتجاهات هذا العالم في بحوثه ودراساته تؤكد إهتماماته بالإنسان ، وأسلوب حياته ، وتهيئة المجتمع السليم الذي يعيش فيه ، وأن من بين مُقومات المجتمع السليم تحقيق التوازن في توزيع الثروة ، ومن مقتضى ذلك أن تُراعى الدولة العدالة عند فرض الضرائب ، ولا ينبغي للدولة أن تفــرض الــضرائب على محدودي الدخل ، وعلى وجه الخصوص الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، كوسيلة لتغذية ميزانية الدولة إعتماداً على

زيادة عددهم ، وقد اعتمد في جميع بحوثه ودراساته على بيانات ضرائب الدخل في الدول التي أجرى فيها هذه البحوث.

وقد يكون من الأهمية في مجال عرض أفكار هذا العالم أن نشير إلى موضوع رسالته التي تقدم بها للحصول على درجة الدكتوراه ، حيث (*) أن موضوع هذه الرسالة :

" الإتجاهات الإجتماعية أو العاطفية ، والأسباب التي تجعل النظام يبحث في تحقيق التوازن ، عندما ينتاب النظام القلق من تأثير هذه الضغوط ".

وفيما يلي نص الرسالة باللغة الإنجليزية :

" The social attitudes, or sentiments, function to cause the system to seek an equilibrium when disturbed by these forces ".

ألتون مايو Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩) والعلاقات الإنسانية :



يرى بعض علماء الإدارة أن إلتون مايو يعتبر ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا في نشأة الإدارة العلمية وتطورها ، وهؤلاء العلماء هم فردريك ونسلو تايلور(**) ، وهنري فايول وإيلتوباتو الذي عاش فيما بين (١٨٨٠-١٩٤٩) ، وفيما يلي نلقي بعض الضوء عنه ، وكذلك الاتجاه المعارض للآرائه.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية لمزيد من التعرُّف على أفكار باريتو :

1) Course d'Economie Politique : By V. Pareto, Vol. 2 (Lausaune, F. Rouge, 1897).
2) Pareto's Methodological Approach to Economics. By V.J. Tarascio (Chapel Hill: University of North Carolina Press 1966).
3) Management : A Global Perspective, By Heinz Weihrich and Harold Koonts (Mcgraw-Hill, Inc. 1993).

** قمنا بدراسة تحليلية لعالم الإدارة فردريك ونسلو تايلور (١٨٥٦ – ١٩١٢) وكذلك هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) في مرجع مبادئ الإدارة الدولية ، أو مرجع الإدارة بين النظرية والتطبيق ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر مكتبة عين شمس.

والـــتون مايـــو مـــثله في ذلك مثل زميليه ، كان يهتم بالدرجة الأولى بـــالإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة ، غير أن وجهة نظره كانـــت تخـــتلف تماماً عن وجهة نظر فردريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب في كتاباته ليس فقط إلى الحد الذي وقف فيه مع منتقدي أساليب تاليور ، بل ذهب **إلـــى أبعد من هذا .. أنه عارض فكرة تايلور الأساسية التي تعتبر أن الحافز الإقتـــصادي هـــو أهـــم حوافز الإنتاجية .. لقد اعتبر " التون مايو " الحافز الإقتـــصادي عامـــل غيـــر هام في تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخـــرى .. نفسية وعاطفية وحسية .. ولعل السبب في إتجاهه هذا أنه كان مهـــتماً بدراســـة علـــم الـــنفس ، وأدخله في تجاربه العديدة ، وعلى وجه الخـــصوص كأستاذ للبحوث الصناعية Industrial Research في الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد** ، والذي ظل يعمل فيها استاذاً فيما بـــين عامي ١٩٢٧، ١٩٤٧. **وقد كان له تأثيراً كبيراً على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها في التعليم الإداري** ، هذا فـــضلاً عـــن تـــرويجه لضرورة إستخدامها في التطبيق الإداري على أيدى الممارسين من المديرين .. **وكثيراً من كتاباته إعتمدت على التجارب الشهيرة التـــي أجراها في مصانع " هاوثورن " والتي يُطلق عليها " تجارب هاوثورن المعـــروفة Well-known Hawthorne experiments** " وقـــد لوحظ على " التون مايو " أنه كان مُهتماً أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها ، **بمشكلة " الكراهية Antipathy** " التي كانت سائدة بين الإدارة والعمال في بلده الأصلية " أســـتراليا " حـــيث كـــان يُحاضـــر فـــي جامعة كوينزلاند **Queensland University** .. وقـــد أبرزت هذه المحاضرات ظلالا من أفكاره التي ظهرت فـــيما بعد وعلى وجه الخصوص في المحاضرات التي كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة **في موضوع الفلسفة Philosophy.**

أمـــا القارئ لأفكار هذا الرجل في هذه المرحلة ، فإنه يتبين له منها أنه كان له خط واضح في ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط في مستقبل حياته : فقـــد أوضـــحت لـــنا الكتابات التي أصدرها أنه كان يُؤمنْ بالجانب المعنوي والنفسي في توحيد المجتمعات .. وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور :

وفيما يلي نورد بعض كلماته المُبكرة التي نشرها عام ١٩١٩ **تحت عنوان : " الديمقراطية والحرية – مقالة في المنطق الإجتماعي "**
Democracy and Freedom An Essay in Social Logic

" يــؤمن جــون ستيوارت ميل **Johm Stuart Mill** بأن الديموقراطية الــسليمة لا يمكــن أن تــتحقق إلاّ بالمناقــشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهيــر .. وهذا الشرط من مقتضيات الديموقراطيات الحديثة تعذر تطبيقه فــي استراليا .. وذلك لأن الإقناع المنطقي لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة علــى قاعــدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها " الجهل **Ignorance** ". كما ويــستطرد قائلاً " أن مظاهر الانقسام بين زعماء هذه الأمة شئ ملحوظ ، هذا علــى الــرغم من الإتجاه السائد في العالم وهو **حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التي تنجم عن صراع الطبقات** .. وزعماؤنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة ". ومن هذا المنطق فإنه يؤكد على مفهوم جديد يدل على إتجاهه المبكر في أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : " **إنــنا لو إستعرضنا وجهة نظر علم الإجتماع ، فإن المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون في مجموعات .. كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقــيق وظــيفة من الوظائف التي يحتاج إليها المجتمع .. فإن أخذنا هذه الحقــيقة في حُسبْاننا ، فإن علم النفس وهو الذي يبحث في طبيعة الإنسان وفــي أغواره وفي أعماقه ، هُو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغي أن يكــون عليه المجتمع .. وعلى ذلك فإنه ينبغي على الفرد أن يستشعر أن المجــتمع فــي حاجــة إلى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغي أن تكون أعمق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التي ينتظم فيها فقط .. بل إنَّ نظرته ينبغــي أن تمــتد إلى المجتمع الكبير بأسره .. وأن الفشل أو الإخفاق في تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع.**

ولعــل إتجاهاته نحو إستخدام علم الإجتماع في الإدارة يتضح أيضاً من تعبيــره الــذي ورد فــي هذا المقال .. إذ أنه يقول : " **إن زعامة الإتحادات النقابــية لم تعد للأسف الشديد في أيدي هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بــين مجموع القوى العاملة ، إنما ممثلي هذه النقابات كانوا يعتمدون على الــبلاغة والفصاحة السطحية** " .. ثم يستطرد قائلاً : " أن النظام الاجتماعي يعــتمد علــى المديــر القادر وأي إنسان يمارس عملاً إدارياً ، **وأن مثل هذا**

الإنسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تُمكّنه من أن يسير في طريق يقضي فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully Mechanical.

كما وتتضح معارضته المبكرة لفردريك ونسلو تايلور في قوله : " **إن نظام تايلور يعتبر متأخراً في تحقيق التقدم بالنسبة لعصر الآلة ، وأنه يكفي أن يُذْكَر إسمه لكي يحقق نوعاً من الإضطراب في دوائر الأعمال الصناعية في سيدني حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الإقتصادي .. أي أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة إقتصادية** ، ولعل هذا الإتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة التايلورية .. حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال .. فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة إليهم مفروضة عليهم ، ولم يشتركوا هم أنفسهم في صياغة أي أسلوب يعملون وفق تعليماته ".

لعل هذا يعتبر قليلاً من كثير ، آثرنا أن نوضّحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه ..

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة **تعطي ضوءاً كثيراً لإتجاهاته الفكرية التي جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الإنسانية.**

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، على رأسهم " فريتز روثلزبرجر F.J. Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية ، فيما بين عامي ١٩٢٧ ، ١٩٣٢ في شركة وسترن الكتريك Western Electric في مصانع هاوثورن ، والتي تقع في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد إشتهرت التجارب التي أُجْرِيتْ بإسمها. وقد توافرت الدراسات التي أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلي لكل تجربة.

ومن التجارب التي أُجريت ، **تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل ،** فاختير فريقين من العمال يعملان تقريباً في ظروف متشابهة ، من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور إلخ .. **وأعتبر الفريق الأول النموذج الذي ثبت**

فيه عامل الإضاءة ، ثم تغير الضوء في الفريق الثاني ، بل في بعض الأحيان كـــان يعلـــن عن تغيير في الضوء دون أن يحدث أي تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة **أثر الإيحاء على الإنتاجية** .. وتبين من هذه التجربة **أثر إرتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.**

وأجـــريت تجربة أخرى تستهدف **معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمـــل وبالتالي زيادة الإنتاجية** ، وذلك عن طريق إختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب إليهن أن يعملن سوياً في حرية في حجرة مستقلة عن بقـــية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل.

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والإنسجام يخلق نوعاً من المـــسئولية الجماعية التي تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا دخـــل لهـــا إطلاقـــاً في زيادة الإنتاجية ، **بل بالعكس جو الحرية هو الذي ساعد على ذلك.**

كمـــا أُجْـــرِيَتْ تجـــربة أُخـــرى لمعرفة **أثر الحافز المادي في إرتفاع الإنتاجية** ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجوراً ثابتة ، بالإضافة إلى عمـــولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية ، واختيرت بعض العاملات للعمل معاً في مكـــان مـــستقل .. **فـــزادت إنتاجية العاملات المُختارات** .. وضعفت إنتاجية الأخـــريات **وذلك للشعور النفسي لدى العاملات المختارات بامتيازهن** .. إلى غير ذلك من التجارب التي تُوضِّح أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيداً من الإنتاج ، كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدي إلى خفض الإنتاج .. **وكـــذلك شـــعور الجماعـــة بـــأنهم ينـــتمون إلى جماعة يسودها روح الود والإعزاز والـــصداقة** ، **بالإضافة إلى العمل** ، **يؤدي إلى خلق الشعور بالولاء والإنتماء إلـــى الجماعة .. تماماً كأفراد الأسرة إذا ما اشتركوا سوياً في عمل مُعيّن ، فإن روح الألفة والمصلحة المشتركة التي تربطهم تجعلهم يتغلبون على كافة المُشكلات** والمصاعب.

وقـــد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة طيّعة في يد الإدارة تُحرِّكهُ كيفما شاءت .. إنما العامل له شخصيته المـــستقلة التـــي تـــتفاعل مـــع الجماعة .. تؤثر فيها .. وتتأثر بها .. وأن

الاهـتمام بهـذه الشخـصية يُعتبر أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج .. فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق .. ومن أجل ذلك إهـتمت بحـوثه بالمـشكلات الإنسانية ، وعلى قدر إزالة هذه المشكلات .. يسود في العمل جو من الترابط الإنساني الذي يزيد من الإنتاج.

ولعل هذا يوضّح لنا معارضة " التون مايو " لأفكار " تايلو " فيما يتعلق بالحافـز المادي ، فبينما " تايلور " يضع الحافز المادي في مقدمة العناصر .. نجد إلتون مايو يضع هذا الحافز في الأهمية الثالثة ، حيث أنه يُرتّب العوامل التـي يتأثر بها العامل لتحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالي كما يلي : **العامل النفسي ، ثم العضوي ، ثم المادي.**

ومن الجدير بالملاحظة أن علماء الإدارة أوضحوا أن من الحقائق التي أثبتـتها التجارب العلمية **أن أهم ما يكتسبه الفرد من المؤثرات الإجتماعية ، كاللغة ، وطريقة التفكير ، والقيم ، والإتجاهات ، وغيرها ، إنعكاساتها على شخـصيته ، وتُسمى مجموع المؤثرات التي يخضع لها الفرد في بيئة مُعَيَنة بالثقافة** ، وأكّدت التجارب أن العوامل الثقافية ، أو العوامل الإجتماعية تلعب دوراً هاماً لا يُمكن إهماله أو الإقلال من شأنه في شخصية الإنسان ، **لأن هذه الشخـصية هـي مُحَصّلة العادات التي إكتسبها من محيطه الإجتماعي الذي عاش فيه** ، وأنها تلعب دورها في تشكيل هذه الصفات بطريقة أو بأخرى.

وقـد أوضحت العوامل التي أختبرها إيلتون مايو في تجاربه أن مجال العمل والعلاقات الإجتماعية أصبحت أكثر حرية وأكثر سعادة ، وأدَّى هذا إلى زيادة الإنتاج ، **وعلى سبيل المثال يوضّحْ علماء النفس والإدارة أن العاملات فـي الـتجارب التـي أشرنا إليها سابقاً بذلن أقصى جُهْد في الإنتاج ، ليس لأنهُنَّ يحْصُلْن على مكافأة مادية على عملهن ، أو لأن مقدار التعب قدْ قلّ ، إلـى غيـر ذلك من العوامل ... ولكن يرى العلماء أن زيادة الإنتاج تحققت لأن الموقف الإجتماعي أدَّى إلى تعاون كامل في المجموعة لإنجاز العمل كله كوحدة واحدة.**

ويـرى العلماء بصفة عامة ، أن زيادة الإنتاجية ترجع إلى العديد من العـوامل الإجتماعية والتي منها إرتفاع الروح المعنوية ، وعلاقات الزمالة المُرْضـية فـي العمـل الجماعي حيث أنها تؤدي إلى الإحساس بالإنتماء ،

والإدارة الفعَّالــة ، بمعنى الإدارة التي تَتَفهَّم السلوك الإنساني ، وعلى وجه الخصوص السلوك الجماعي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

They found, in general, that the improvement in productivity was due to such social factors as morale, satisfactory interrelationships between members of a work group (a sense of belonging), and effective management a kind of management that would understand human behavior, especially group behavior.

إتجاه معارض للمدرسة الإنسانية :

أوضــحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمــية ، علــى أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان .. بل إنها اعتبرته مجــرد أداة تُستَخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية – أي لزيادة الإنتاج الكلي بأقل تكلفة ممكنة .. ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديــد " **الــنموذج القياســي الأمثل لأداء الأعمال** " .. ثم بعد ذلك لجأت إلى تــدريب العاملــين وفقاً لهذا النموذج المرسوم .. واعتبرت الحافز النقدي كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الإقبال على العمل.

غيــر أنــنا أوضــحنا أيضاً **أن إستمرار البحوث وإتصالها ، أدى إلى معارضــة هــذا الاتجاه ، أي معارضة إعتبار الحافز النقدي أهم عامل لحفز الطاقــة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد في التفكير الإداري يضع في الإعتــبار الأول العلاقــات الإنسانية ، ويضع الحافز المادي كآخر عامل من عــوامل حفز القوى العاملة نحو زيادة الإنتاج ، وقد أوضحنا أن إتجاه هذه المدرســة إهــتم بالدرجــة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة .. الأمر الذي يتــرتب عليه إرتفاع معنويات القوى العاملة** ، وهذا بالتالي يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجــية ، وأوضــحنا أن علــى رأس هــذه المدرسة " التون مايو وفريتز روثلزبرجر **Elton Mayo & Fritz Rothlisberger**.

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء الــذين أكــدوا أن هذه المدرسة قد غالت جداً في تقدير أهمية العوامل النفسية

والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعي ، وسيادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التي ينبغي أن تكون العنصر الغالب في العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة .. كل هذا لا يمكن أن يحقق زيادة الإنتاجية .. **بل إنّه إذا كان قد حقق في مراحله الأولى بعض التقدم ، فليس هناك أدنى شك في أنه مع الإستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب على ذلك حتماً نوعاً من التراخي .. وعدم الإنضباط .. وبالتالي الإهمال .. ثم التسيُّب .. ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية .. هذا فضلاً عن أن غياب الإدارة كعنصر قيادي ، وهو كما نعلم على جانب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ، ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ داخل التنظيمات الرسمية ، فإن غياب هذا العنصر القيادي يكون له أثرٌ كبير فيما يتعلق بانخفاض الإنتاجية.**

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الإنسانية " دافيل بل **Daviel Bell** " الذي يعتقد أن إعطاء عامل الشعور بالإنتماء **Sense of Belonging** الأهمية الأولى في تحقيق الكفاءة الانتاجية أمر على حد قوله بغيض **Reprignant**.

ودافيل بل ، كان محرراً في مجلة **Fortune Magazine** ، ثم إنتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها استاذاً لعلم الاجتماع **Sociology** وهو في كتاباته يوضّح أنه **كما في عالم الأزياء يحدث تطوُّرٌ .. فإنه في عالم الفكر الإداري كذلك .. يحدث تطور نتيجة للبحوث والدراسات المستمرة .. وأطلق على مدرسة العلاقات الإنسانية موضة السنوات الأخيرة The Vogue in Recent Years** ، أي رواج وإنتشار الأفكار الإدارية الجديدة ، ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التي أجراها " التون مايو " ورفاقه ، وخلص منها في النهاية .. إلى القول " **إذا قلنا في الحقيقة أن العامل الأمريكي غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود ... فإن هذا يتعارض في الواقع مع المشاعر العميقة التي تعتبر أقوى حافز للنظام الإقتصادي .. لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟**

وفيما يلي تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?

هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon :

ولــد هيربــرت ســيمون في مطلع القرن العشرين ، وكانت له آراؤه وأفكاره ونظرته الخاصة فيما يتعلق بالبحوث والدراسات الإدارية التي سبقته ، والتــي عاصــرته ، ومــن هــذه الــبحوث **مــرجعه " الــسلوك الإداري Administrative Behavior " الــذي ألقى فيه الأضواء على المشاعر التي تعــتمل فــي نفس الفرد كأحد أعضاء فريق القوى العاملة داخل المنظمة ، ومــاذا يمكــن أن يكــون علــيه سلوكه فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنظيم الإداري ؟.. إنــه يــرى أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي تُوجِّه الــسلوك الإنــساني فــي التنظيم ، واعتبر هذه الأسس مقدمات Premisses تتعلق أساساً بنماذج السلوك الذي يُقرر أن أسبابه يغلب عليها اللاّمنطق ، واللاّشــعور، والتــي تتضمن " عناصر القيم value elements " و " عناصر الحقــيقة factual elements " ، ويرى أنه لا يوجد خط فاصل بينهما ، الأمر الذي يتطلب وجود منهج يمكن من** خلاله التمييز بين الهدف والوسيلة.

ويعتــرف بصعوبة وضع العناصر التي تحتويها قوائم هذه المُقدمات ، غير أن هذا لا يمنع من بذل المحاولات من أجل وضعها ، وتوضيح أولويات عناصــرها. ومــن بــين الأمــثلة التي ضربها **توضيح الفرق بين المهارة والمعــرفة** ، وغير ذلك من العناصر التي تساعد القوى العاملة على مواجهة المشاكل والمواقف المختلفة.

لــذلك أجــرى سيمون العديد من البحوث **للتعرُّف على مدى إستجابة القــوى العاملــة للرؤساء ، موضِّحاً الإختلافات النفسية بين الأفراد ، حيث يوجد من بينهم من له " سمات القيادة " ، وآخرون يَرْضَوْن بــ " التبعية "** ، أي أن هناك من يأمُر ، وهناك من يأتمر ... هناك من هو متبوع وهناك من هــو تابــع ... وأن العلاقــة التي تسود بينهما تتطلب عنصر " الطاعة " من

التابعـــين .. **فكـــيف إذن تـــتحقق الطاعة ؟.. إنه يرى أن سلوك الفرد الذي تـــتحقق معـــه الطاعـــة يـــرتبط بالعديـــد من العوامل النفسية ، والتطلعات الشخـــصية** ، أي أن إحـــساسه الخاص بأن ما يأمله الفرد لنفسه ، ويرى من وجهة نظره أن هذه الآمال يُمكن تحقيقها في أي موقع من المواقع التي ينتسب إلـــيها ، ومـــن أجل هذه الآمال تكون الطاعة عنصر من العناصر التي يقبلها ســـعياً وراء تحقيق هذه التطلعات ... **كالأمل في الحصول على أجر أعلى ..** وفـــي إعـــتقاده أن المُـــرتَبْ يحتل أعلى درجة من الأهمية عند الموظفين ، فـــبموجب المـــرتب يـــستطيع الموظـــف إشباع حاجاته الإقتصادية ، وتحديد أوضـــاعه الإجتماعـــية ، على أن تتحقق العدالة في تحديده وفقاً للقاعدة التي تقـــول " **تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول في العمل Equal pay for equal work** " ... وهـــناك العديد من التطلعات الأخرى كالأمل في الحصول على منـــصب أرقـــى ... إلـــى غير ذلك من التطلعات التي تُشبع إحتياجات الفرد الماديـــة والمعـــنوية ، على أن يتم التنفيذ في إطار العدالة والمساواة ، بحيث تشعر القوى الوظيفية أن النشاط يتحقق حقاً وصدقاً في إطار القوانين واللوائح والـــبعد عن المحاباة ، وإحترام حقوق الفرد ، وهو ما يُسمِّيه سيمون " عدالة المعاملة .. أو عدالة اللعبة **Fair Play**".

كمـــا تحدث عن القيادة ومدى ما تحظى به من ثقة التابعين ، **لأنه يرى أن إســـتجابة التابعين إنما ترجع في كثير من الأحيان إلى ما يحظى به القائد من مكانة وسُمعة طيبة** ، ومثل هذه الحالة يُطلق عليها سيمون " **سلطة الثقة** " **.. أي أن قـــبول التابعين نابع من رصيد الكفاءة والخبرة التي لدى القائد ، بالإضافة إلى الممارسة التي تؤكد حسن العلاقات بين القائد والمرؤوس** ، كل هـــذا يدفع المرؤوس إلى حُسن الإستماع إلى القائد وإستحسان آرائه ، أي أن **شخصية القائد لها قُدرة تأثيرية على التابعين من حيث الإستجابة إلى آرائه ، يُـــسميها ســـيمون في بحوثه " سلطة الآراء " .. في إطار " التدَرُّج الهرمي للسلطة Hierarchy of authority** " .. ومن هذا المفهوم يُمكن التَعَرُّف على بـــناء الـــسلطة مـــن خـــلال المواقع الرئاسية في الهيكل التنظيمي والإداري للمـــنظمات ، أي تسلـــسل الوظائـــف الرئاسية في إطار حالة التدَرُّج الهرمي **Status of hierarchy** أو " الترتيب الوظائفي للنظام "**Rank of system** ".

ويُـــوجِّه " سيمون " النظر إلى ضرورة التَعَرُّف على طبيعة الوظائف التـــي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، لأنه توجد وظائف رئاسية إدارية لها سلطة

إصدار القرارات ، ووظائف أخرى تَخَصُصية ، أو مهنية أو إستشارية .. إلخ .. مُبيِّـناً أن التعـريف بهذا الوضع يؤدي إلى الفهم الصحيح لتحديد الأهداف وتـوزيعها وتقـسيم العمل وتحديده **وحُسن إختيار العاملين ، ويدخُل في ذلك التَعَـرُّف علـى الظروف والأوضاع المختلفة التي شَكَّلت إطار الفرد قبل أن يُـصبح عـضواً في التنظيم** ، حيث أن هذه الظروف لها تأثيرها ومفعولها ، وآثارها على سلوك الفرد داخل التنظيم بعد أن يُصبح عضواً فيه ، ويعتقد أن " **الكفاية أفضل معيار لتحديد إطار السلوك الإنساني** ".

ويـرى سيمون أنه من أجل إنجاز العمل ينبغي التفويض ، قد يلجأ إلى تجزئة هذا التفويض بالقدر الذي يراه مناسباً لإنجاز العمل بالأسلوب الأفضل الذي إستقر عليه رأيه في هذا الشأن.

وبما أن تسلسل السلطات له دور هام في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المـشروعات ، فينبغـي أن يكون هناك تَوَقُعاً بأن تفويض السلطة للعديد من المرؤوسـين قد يؤدي إلى وجود إختلافات ، فإذا كان الأمر كذلك ، **فإنه في حالـة وجود أمران متعارضان فإنه ينبغي وجود سُلطة آمرة واحدة يطيعها الـتابعون ، تكون حكماً في هذه الإختلافات لكي تحسم الأمر** ، وتقضي على الإحتكاكات والمنازعات.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

In case two authoritative commands conflict, there should be a single determinate person whom the subordinate is expected to obey.

وهـذا يتحقق كما يرى سيمون عن طريق أن يكون لكل موظف رئيس واحـد يتلقـى منه الأمر ... وأنه ينبغي على القائد أن يقود تابعيه في الإتجاه الـصحيح الذي يتحقق معه الهدف المقرر ، وله في ذلك رَأيٌ ، حيث يقول عن دور القيادة وقدرتها التأثيرية على المعاونين ..." **أن القائد ينبغي أن يبذل الجهـد إلى آخر رمق في حياته ، مثله مثل قائد السفينة .. إنه يبذل الجهد مـن أجـل إنقاذ السفينة ، ويظل يبذل الجهد عليها إلى أن يغرق معها " ... ونص كلماته تقول :**

" إن قائد السفينة يغرق معها .. لأنه قبل أن يقوم بالأدوار التي تدخل في مسئوليات القائد ... وهذا ما يفعله قادة السفن في ثقافة مجتمعنا ".

وفيما يلي كلماته باللغة الإنجليزية :

" The captain goes down with his ship because he has accepted the role of captain .. and that is what captains do in our culture".

ومـــن رأي ســـيمون أن سلسلة الرؤساء في التنظيم الإداري إن هُمْ إلاّ وســطاء **Mediators** علــيهم أن يــتدخلوا فـــي حالة وجود أي إختلافات أو إحــتكاكات أو منازعات تتعلق بتحقيق الأهداف أو الوسائل التي تُتَّبع لتحقيق هــذه الأهــداف ، **على أن يرتبط كل ذلك في إطار المنهج الذي إقترحه فيما يتعلق بـــ " فن تحقيق الوظيفة الإدارية "** ويتطلب هذا الفن حسن إتخاذ القرار وفقاً للظروف والمواقف والأوضاع المناسبة ، **حيث أنه يرى أن عملية صُنع القـــرارات هـــي قلـــب الإدارة ، وأهـــم مظهـــر على الإطلاق في السلوك التنظيمـــي ، وأنهـــا تتسمْ بما يتحلى به الإنسان من خصائص ، وأن عملية إتخـــاذ القرار عملية عقلية تعتمد على أساس من المنطق والمعقولية** ، وأن الرُشـــد فـــي إتخاذ القرارات مسألة نسبية ، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة الـــسلوك الإنـــساني ، وإتجاهـــات هذا السلوك ، ومن هذا المنطق " لا ينبغي إفتراض أن من يتخذون القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كُلَ حل ".

" Considering the whole complex of consequences that would follow on each choice".

وكـــان يرى أن القواعد المستخدمة لاختيار البدائل قد لا تتضمن جميع العناصر التي يقتضيها الموقف.

The criteria used in selecting alternatives may not include all the factors that bear on the situation.

كما يُركّز سيمون على دور التنظيم في الإسهام في تهيئة المناخ النفسي المُـــريح والظـــروف التي تُمكّن من حُسن أداء العمل والذي أسماه سيمون "

محـيط العطـاء " خاصة وأن التنظيم يُخطط للمستقبل ، وأن القرارات التي تُصنع في " الحاضر " تعتبر أساساً للمستقبل " ... وهناك إحتمال أن يوجد من بـين الأفـراد من لا يرضى عن هذه القرارات ويعمل على مقاومتها ، وهذه المقاومـة نابعـة في الغالب من العوامل النفسية التي تعتمل في نفوس هؤلاء الأفراد ، وقد يكونون ممن يترددون في الإستجابة لكل جديد ، أو للتغيير.

وقد يكون من الجدير بالذكر في هذا المقام أن سيمون كانت له وجهات نظـره المعارضـة لكثير من الكُتَّاب السابقين وعلى وجه الخصوص الكُتَّاب الـذين وضعوا مبادئ إدارية ، إنه يعارض هذا الإتجاه ، ويرى أن " المبادئ التقليدية ليست أكثر من أمثال.

Classical principles was that they were no more than proverbs.

لذلك فإن سيمون يرى أنه لا ينبغي الإستناد إلى هذه المبادئ التي يُطلق عليها أمثال في تأصيل التنظيم الإداري ، وعلى سبيل المثال مثلاً فإنه يقول أن **وحدة الأمر تتعارض مع مبدأ التخصص.**

Unity of command confilicts with the principle of specialization.

ولـذلك يُقرر في أحد مراجعه التي كتبها مع بعض زملائه ، أن آراء علمـاء الإدارة الكلاسـيكيين تُمثل فقط جزءاً صغيراً من نظرية التنظيم فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي(*).

---

* Simon, Herbert, and James G. March. Organizations. With the collaboration of Harold Guetzkow.

لمزيد من معرفة أفكار هذا العالم يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية :

Slimon, Herbert. A. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organizations. (Macmillan. "Second edition", with new introduction by Simon. New York, 1957).

Slimon, Herbert. Models of Man. Wiley, New York, 1957.

Simon, Herbert. The New Science of Management Decision. (Harper, New York, 1960).

Simon, Herbert, A. and Clarence, Ridley. Measuring Municipal Activities. International City Managers Association, Chicago, 1938. (=)

كلمة لابُدَّ منها :

ولعــل هــذه الثورة والثروة الفكرية التي إستعرضناها توضّح لنا أن الفكــر الإنساني لا يهدأ من حيث الحوار العلمي الديمقراطي الذي يستهدف تطويـــر المجـــتمعات الإنـــسانية على أسس علمية ، تستهدف صالح الإنتاج والإنسان.

وإنـــنا إذا كـــنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية في معرض عرضنا لـــبعض الأســـماء التـــي أســـهمت في تأصيل العلم الإداري وتطوره .. فإن المـــراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج .. بحيث يستشعر القارئ أن ما سقناه هنا .. هو القليل .. الأقل .. من الفيض والنبع الكثير .. والغزير الذي تحفل به المكتبات العلمية .. الأمر الذي نعتذر معه عن عدم إتساع المقام هنا لذكـــره .. تاركين للمهتمين بالدراسات الإدارية شرف السعي نحو مزيد من المعرفة والإطلاع.

(=)

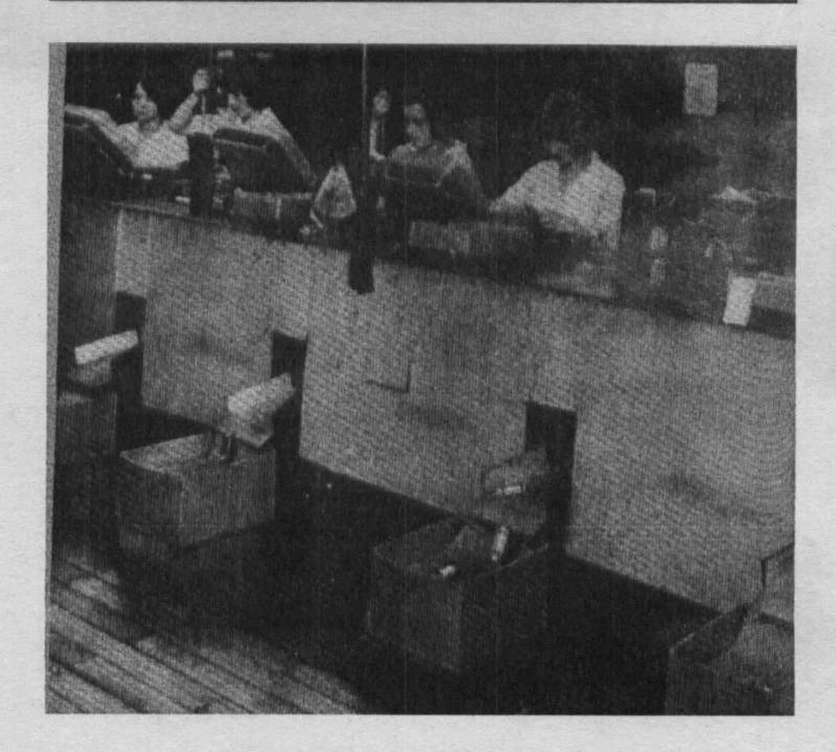
Simon, Herbert, Donald, W., Smithburg, and Victor, A. Thompson, Public Administration, Knopf, New York, 1970.

Simon, Herbert, Harold. Guetzkow, George Kozmetsky, and Gordon, Tyndall, Centralization vs. Decentralization In Organizing the Controller's Department, Controllership Foundation, New York, 1954.

Simon, Herbert A., " Staff and Management Controls, Annals of the (American Academy, March 1954).

Simon, Herbert A. and Others " Observation of abusines Decision, (The Journal of Business. October 1956).

Simon, Herbert A. and Others " Administrative Behavior (New York : The Macmillan Company 1949).



مـــن الأهمـــية بمكان مواكبة التطورات المعاصرة في مجال جودة الأداء ، وتبني طـــرق للتدريب وتنمية المهارات وتشكيل السلوكيات Behavior Modeling ، وتعميق مفهوم البحوث السلوكية لاتخاذ القرارات ، وحسن إعداد القيادات الإدارية التي تتسم بقيم العدالـــة والأخـــلاق ، وأعلاه أحد تجارب " هوثرون Houthrone " الشهيرة لإختبارات الإنتاجية.

الخلاصـــــــة

شهد المجتمع العالمي في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من الشركات المرموقة والعالية الشهرة ، والمشهود لها بجودة إنـــتاجها وحُـــسن خدماتها ، ثم فوجئ هذا العالم بأن هذه الشركات واجهـــت مواقف جديدة وأخذت طريقها إلى الإنهيار!!.. ؟.. وترتب علـــى ذلـــك نتائج مؤسفة ، منها مثلاً أن **قطاعات كبيرة من القوى العاملـــة فقدت وظائفها نتيجة لتوقف هذه الشركات** ، الأمر الذي فـــرض علـــى المديـــرين ودوائر الأعمال ، والجامعات ، والعلماء المتخصـــصين القـــيام بالبحوث والدراسات للكشف عن أسباب هذه المشكلات وأسباب هذا الإنهيار ، والأساليب العلمية لحلها.

ثم توالت بعد ذلك إنهيارات للعديد من المنظمات ، الأمر الذي دفـــع العلمـــاء ذوي التخصصات المختلفة ، ومراكز الفكر الإداري المـــتعددة ، أن تقـــوم بإجـــراء الـــبحوث التـــي تُسهم في معالجة الموقـــف ، وكان من بين من أسهم في معالجة هذا الموقف " **علماء المدرســـة الاجتماعـــية " الـــذين بحثوا في مجالات سلوك الأفراد والجماعـــات وأثـــرها علـــى الإنتاج** ، وكانت جهود هؤلاء العلماء المبكّـــرة قد بدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر ، ثم تواصلت هذه الجهود بعد ذلك ، على يد علماء آخرين مثل العالم الألماني " هيوجو مونستربرج ، والعالم ماكس فيبر ، وتشيستربرنارد ، وماري باركر فولـــيت والعالم الإيطالي فلفريدو باريتو ، وغيرهم من الذين واصلوا الـــبحوث والدراســـات **كالعالم إلتون مايو الذي أجرى مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد ، وعلى رأسهم فريتز روثلز برجر ، حيث قاموا بإجراء بحوث وتجارب فيما يتعلق بتأثيـــر الإدارة على إنتاجية القوى العاملة ، وواصل علماء مدرسة**

العلـــوم الـــسلوكية ، وكان في مقدمتهم في مطلع القرن العشرين العـــالم هيربـــرت أ .ســـيمون الذي أصدر مرجعاً بعنوان " السلوك الإداري " والذي يرى فيه أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمات.

وقـــد تنوعت بحوث هؤلاء العلماء ، حيث ركز بعضهم على الأفـــراد ، وبعضهم على الجماعات ، وبعضهم على التحليل المتعدد المـــستويات الذي عُرف فيما بعد في الستينات والسبعينات بالسلوك التنظيمـــي ، ونُظـــر إلـــيه كتطبيق متعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية .. وتبين أن السلوك التنظيمي كمجال من مجالات البحث يعـــتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ، واستنباط ما يرونه الأفـــضل للنهوض بسلوكيات الإنسان على مستوى الفرد والجماعة فـــي عملهم من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاجية مع تحقيق الرضاء الوظيفي والبيئة الملائمة.

تنبيـــــه

*) إحرص على تفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.

*) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.

*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

١) " تنوعت بحوث علماء العلوم السلوكية لتشكيل ما عُرف فيما بعد بالسلوك التنظيمي ".

علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً لماذا بحث علماء العلوم السلوكية فيما أطلقوا عليه " السلوك التنظيمي Organizational Behavior " ؟ .. ومتى بدأت هذه البحوث ؟.. إذكر أسماء بعض هؤلاء العلماء وأبرز إسهاماتهم.

٢) تناول بالشرح والتعليق مفهوم " القيم التنظيمية Organizational values " .. وما هي آثارها على المديرين والمنظمة ؟..

٣) أطلق بعض علماء الإدارة على " هيوجومنستربرج Hugo Mansterberg " أنه أول رائد لعلم النفس الصناعي.. أذكر : لماذا أطلقوا عليه هذا الوصف ؟.. وما هي أبرز مؤلفاته ؟ .. وما هو هدف أبحاثه التي كان يرغب في الوصول إليها ؟.

٤) أكتب موضّحاً المفاهيم الآتية :
•) تطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة.
•) ما هو الأسلوب الذي إقترحه " ماكس فيبر Max Weber " لإكساب شرعية ممارسة السلطة ؟.. وما هي أنواع السلطة من وجهة نظره ؟.. وما هي الفروق التي أوردها لأنواع السلطة التي ذكرها.

٥) " يُجمع علماء الإدارة في أمريكا أن العالم " تشيستر برنارد Chester Barnard " من بين أبرز علماء الإدارة وأكثرهم تأثيراً فيما كتبه في جميع مجالات الإدارة ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّح ما هي أشهر الكتب التي ألّفها ؟.. وما هي أبرز الآراء التي وردت فيها ؟... وما هي الإهتمامات التي تقع على الإدارة من وجهة نظرها .. وما هي المبادئ الأساسية التي توصلت إليها الإدارة من خلال تجاربها ؟

٦) في إطار دراساتك لعلماء العلوم السلوكية ، إشرح مُحلّلاً .. لماذا أطلق العلماء على العالم " فِلفريدو باريتو Vilfredo Pareto " أنه " أبو طريقة النظم الاجتماعية وتطبيقها في التنظيم والإدارة " ؟.

٧) " يرى علماء الإدارة أن " إلتون مايو Elton Mayo " كان له تأثير كبير على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الإجتماعية واستخدامها في التعليم الإداري ".

<u>علّق على العبارة السابقة موضّحاً</u> :

أ) ما هي إتجاهات " إلتون مايو " فيما يتعلق بإستخدام علم الاجتماع في الإدارة ؟

ب) ما هي أشهر تجارب إلتون مايو في مصانع " هاوثورن Hawthorne " .. وما هي آراؤه فيما يتعلق بمشكلة " الكراهية Antipathy " ؟

٨) تناول بالشرح والتعليق بعض تجارب " هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon " فيما يتعلق بمدى إستجابة القوى العاملة للرؤساء ؟ .. وعن القيادة .. ومدى ما تحظى به القيادة من ثقة التابعين ؟..

الفصل الثالث

نظريات الدوافع والسلوك التنظيمي

تقديم لمفهوم الدوافع :

من الحقائق التي نؤمن بها جميعاً أن الإنسان هو أساس الحياة على هذا الكوكب الصغير ، والذي أصبح بحكم التطور الحضاري والتكنولوجي قرية صغيرة ، على الرغم من وجوه الإختلاف بين العديد من الدول التي تعيش فيه من حيث القيم والتقاليد وقواعد السلوك وترتيب العلاقات بين الأفراد وفئات المجتمع ، بل ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. وهذه الفروق ترجع اساساً إلى ما أحاط ويحيط بكل دولة من مؤثرات وظروف طبيعية وجغرافية وتاريخية وفكرية ودينية وإجتماعية .. إلى غير ذلك من الفروق ، وهي ظروف ومؤثرات تختلف فيما بينها من حيث الأهمية ، وقد تتطور إلى مرحلة جديدة تحت تغير تلك الظروف.

ومن الحقائق التي نؤمن بها أيضاً تأثير العلم الذي يتقدم في بعض الأمم على الأمم الأخرى بحيث تقوم بعضها بدور " المُعطي " ، بينما تقتصر مهمة البعض الآخر على دور " المُتَلَقِي " آخذين في الإعتبار دورة الحضارة منذ فجر التاريخ ، فلا يسير تيار إنتقال الحضارة في إتجاه واحد .. بل عادة يتم هنا تبادل ولو غير متكافئ بين مختلف الأطراف .. وظاهرة التبادل هذه نجدها في ميدان العلم على هذا النحو كما نجدها في غيرها من الميادين.

وإذا كان من بين الحقائق التي نشعر بها جميعاً ونُحِسها تلك الحقيقة التي تقول " إن من لا يملك قوت يومه لا يملك إرادته " ... وأنه " لا توجد صداقات دائمة .. ولا عداوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومنافع دائمة ".. كل هذا دفع القيادات الواعية المسئولة أن تنادي بالإنتاج .. وزيادة الإنتاج .. وجودة الإنتاج .. والعمل على تغيير الأوضاع وذلك بتنقيتها مما علق بها من أمور يُعتقد فسادها وتسببها في عجز الأمة عن التقدم والرقي.

لماذا نظريات للدوافع : Why Motivation Theories

إن من بين الأمور التي تدور على ألسنة الناس في العديد من المجتمعات .. **ما هذا الذي يحدث ؟.. لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون ؟.. ما هي الأسباب والدوافع التي جعلت الناس يَتَغيرون ؟..**

ولمـــاذا تتغيــر مـــشاعر الـــناس من حالٍ إلى حال ؟.. هل أصبح الناس ماديـــون ؟.. هـــل حقاً لا توجد صداقات دائمة ، أو عداوات دائمة ، إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟.. ولماذا أصبح الكثير من الناس يتطلعون إلـــى مـــا هـــو فـــوق إمكانـــاتهم وقدراتهم ؟.. ألا يوجد سبيل لتصحيح الأوضاع ؟.. أين أهل الفكر والرأي في هذا الواقع الذي نعيش فيه ؟.. إذا كانت المجتمعات تعرف أن سبيلها إلى البقاء هو الإنتاج .. فما هو السبيل لتحقـــيق الإنتاجية ؟.. وهل الإنتاجية كم .. أو كيف ؟.. إلى غير ذلك من التساؤلات التي تعتمل في ضمير كل إنسان مسئول ، ويبحث ويدرس لكي يتعرف على طريق الإصلاح المنشود.

والحقيقة أن هذه التساؤلات لم تكن في يوم من الأيام غائبة عن أذهان وعقول العلماء ، والمراجع العلمية حافلة ببحوثهم وآرائهم ونظرياتهم ، وقد بذل هؤلاء العلماء أقصى جهودهم العلمية ، سواء أكانوا من علماء الإدارة أو الـــنفس أو الاجتماع أو علوم الإنسان أو علم الاقتصاد أو علم السياسة أو غيـــرهم من العلماء والباحثين .. **إن الطريق الصحيح يبدأ من التعرف على الأسباب والدوافع .. وهذا يتطلب فهم الناس .. وفهم الناس يتطلب التعرف على واقعهم الذي يعيشون فيه .. وهناك إجماع من العلماء على أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حُسن إدارة الناس هو في عدم الفهـــم الحقيقـــي للظـــروف والأســـباب والدوافـــع التي تحكم سلوكهم وتـــصرفهم .. وبالفهم يحاول العلماء إستنباط الآراء والأفكار والنظريات لضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية.**

فهم شخصية الفرد :

ولذلك .. لا ينبغي لأي مدير أن يتغاضى عن التعرف على شخصية الفرد ، أو إعتبار شخصية الفرد عامل غير هام ، ويقرر بسهولة أن هذه الشخـــصية تـــم إعدادها خارج المنظمة ، إن سلوك أي موظف لا يمكن فهمه دون أن تأخذ في الإعتبار مفهوم الشخصية.

No manager should conclude that personality is an unimportant factor in workplace behavior simply because it is formed outside the organization. The

behavior of an employee cannot be understood without considering the concept of personality.

الإختلافات الفردية والدوافع :

يرى علماء الإدارة أنه نظراً للإختلافات الفردية ، فإن هناك صعوبة في تحديد الدوافع بالنسبة للعاملين جميعاً ، وذلك نظراً لتنوع أهداف ومهام العمـل في عالم يتّسم بسرعة المتغيرات ، وعلى هذا الأساس فإن إختيار الحوافـز المناسـبة لتحـريك دوافع القوى العاملة في الإطار الذي يحقق أهـدافهم وأهداف المنظمات التي ينتمون إليها يحتاج إلى دراسات عديدة ، وذلك لأنه ينبغي أن يتوافر في هذه الأبحاث أن تحقق العدالة ، وأن توجد دلائل تنظيمية واضحة ومفهومة للجميع بالنسبة لما تتضمنه هذه الدلائل من سياسات وإجراءات وقواعد توضّح إرتباط الحوافز والدوافع المقررة بأداء القـوى العاملـة ومـستوى جـودة إنتاجها ، وإرتباطها برسالة وأهداف المـنظمة ، وأهداف العاملين ، أو أن تكون هذه الدوافع والحوافز المقررة بعـيدة تماماً عن النوازع الشخصية أو الوساطات والمحسوبيات ، خاصة وأن هناك إجماع من العلماء على أن الدوافع والحوافز تعتبر من بين أهم القوى المحركة للإنسان ، ولها دورها في إشباع حاجات الإنسان بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وتعتبـر الدوافـع Motivation مـن بـين خصائص السلوك الإنـساني ، ويـرى علماء مدرسة الدوافع أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء إستجابته مع المواقـف والمؤثـرات البيئـية المحيطة به ، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنـسان وحاجاتـه وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها ، أما الحوافز Incentive ، فإنهـا الإمكانـيات المـتاحة في بيئة العمل والتي يمكنه إستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين ، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.

وتنظـر مدرسـة الدوافـع إلى عملية إستخدامها ، على أساس أنها عملية أساسية ، وأنها عملية تتفاعل فيها عوامل رئيسية متداخلة : الحاجات والـتوقعات ، والسلوك والأداء ، وأهداف وأشكال يتم النظر فيها وصولاً

إلى إستبعاد التوتر قدر الإمكان وإعادة التوازن النفسي ، وفي نفس الوقت تحديد مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

أي أنـــه ينبغـــي إشباع حاجات القوى العاملة وتوقعاتها وطموحاتها وأهـــدافها من خلال عملهم الوظيفي ، وفي نفس الوقت يكون هذا الإشباع فـــي الاتجاه الذي يتواءم مع أهداف المنظمة ، وبذلك يتحقق الحسنيين .. حُسن رضاء القوى العاملة ، وحُسن الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة.

ويـــرى علمـــاء السلوك التنظيمي أن النموذج الذي يحقق الأهداف السابق الإشارة إليها يسير كما يلي :

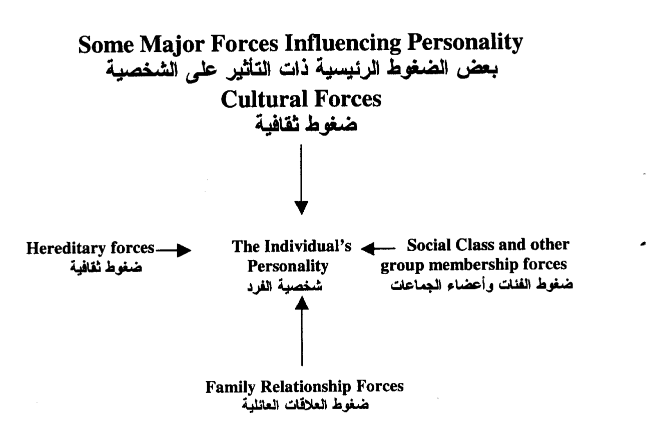
- *) **الشعور بالحاجة وما يُسببه من توتر.**
- *) **الـــسعي نحـــو الـــبحث عن الوسيلة التي تقضي بها عن هذا التوتر.**
- *) **النجاح في إشباع حاجة العامل وتعديل أسلوب العمل بما يحقق الإنجاز.**
- *) **التقويم المستمر لأسلوب الأداء.**
- *) **يقتـــرن تقويم الأداء بالحوافز الإيجابية لأطوار النمو المزدوج للقوى العاملة والمنظمة.**
- *) **التأكد من سيادة مفهوم الرضاء الوظيفي(*) Job Satisfaction**

وفـــي ســـبيل المشاركة في إحداث التغيير نحو الأفضل ، نُقدم في إيجـــاز فكـــر بعض العلماء الذين بحثوا في أهمية العمل في تطوير الحياة وتوفير الإنتاج ، وفي إعادة بناء المنظمات على أساس قوي متين تسود فيه عوامل الرضا النفسي وتحقيق أهداف المنظمات.. أما عن مدى الأثر الذي

* رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- Szilagy, A. and Wallace, M. Organizational Behavior and Performance, good year Publishing Company Inc. Santa Monica, California, 1980.
- Herzberg, F. " One more time : How Do you Motivate Your Employees, Business Review, Lanyory, 1988.

تتركه مثل هذه الأفكار ، فإنه يختلف حسب الظروف ، وكثيراً ما يصعب التنبوء به مقدماً .. فقد تجد بعض المنظمات طريقها إلى الإصلاح ، وذلك إذا مـــا دعــتها القيادات الإدارية المسئولة واستجابت لها القوى الوظيفية وأحسنت تنفيذها في إطار من المبادلات العلمية والتدريبية والثقافية .. إلخ .. **فضلاً عن التفاعل من الناحية التنظيمية والإدارية بين مختلف الإدارات والأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، والملاءمة بين ظروف المنظمة وظروف المجتمع الذي تحقق نشاطها فيه** ، بالإضافة إلى العمل المستمر من أجل حل المشكلات ، وبذلك تُسهم المنظمات في تدعيم كيانها الاجتماعــي والثقافــي ، خاصـــة وأن عالمـــنا المعاصر يعاني كثيراً من المخاطـــر التـــي تـــتهدده ، كأخطار الفقر والبطالة والفروق الشاسعة بين العالمـــين المتقدم والمتخلف ، وتزايد الأسلحة المدمرة ، وتفاقم المشكلات السياسية ، **فضلاً عن إنتشار روح الاستهتار بالقيم والمثل وتزايد الشعور لدى الأفراد بالشك وعدم الاستقرار.**



ويرى علماء الإدارة أن شخصية الفرد تتأثر بالعديد من الخصائص والمــيول ، والمزاجات التي إكتسبت دلالتها وأهميتها من العوامل الوراثية والإجتماعية والثقافية بالإضافة إلى الظروف المحيطة.

An individual's personality is a relatively stable set of characteristics, tendencies, and temperaments that have been significantly formed by inheritance and by social, cultural, and environmental factors.

ولعــل المعانــي السابقة هي التي أدت إلى العديد من البحوث التي توصــلت إلــى العديد من النظريات ، التي نعرض فيما يلي بعضها على ســبيل المثال ، وجميع هؤلاء العلماء تعمقوا في بحوثهم ودراساتهم داخل المنظمات .. وجميعهم بحثوا في : **لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون في المنظمات ؟..**

Why people behave the way they do in organizations?

وجميع هؤلاء العلماء كانوا ومازالوا يبحثون في .. ما الذي تستطيع أن تقدمــه حركة العلاقات الإنسانية من نظريات السلوك التنظيمي لتنمية المنظمات؟..

How did he Human Relations Movement Contributes to the Development of Organizational Behavior Theory?

لقد أوردنا في مرجعنا " الإدارة بين النظرية(*) والتطبيق " أنه يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع في المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

* رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " الإدارة بين النظرية والتطبيق" ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٧٢ وما بعدها.

وطبقاً لهذه المعادلة ، فإن الأداء تكون قيمته تساوي صفراً إذا غابت القدرة أو غابت الدوافع.

وطالما أننا إذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على إستعداداته ، فطبقاً لذلك فإن " الإختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر في زيادة الإنتاج. Proper selection alone would increase production ".

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات – نوضح الآتي :

إصطلاح القدرة Ability يشير إلى إمكانيات الشخص في الأداء بينما إصطلاح الأداء Performance يشير إلى ما يفعله الشخص تحت الظروف التي يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص في وظيفته ؟ فإن هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation.

ولعل هذه المعادلة تضع على عاتق المستويات المسئولة عن إدارة الأفراد عبئاً كبيراً فيما يتعلق بحُسن إختيار القوى الوظيفية .. فمما لاشك فيه ، **أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تبذل أقصى ما لديها من إمكانات من أجل التعرف على كل ما يحيط بالأفراد الذين يرشحون للعمل في المنظمة .. ما هي ظروف حياتهم .. وما هي أبرز السمات التي يتصفون بها ؟.. ما هي إتجاهاتهم في الحياة ؟.. ما هي الأسباب والدوافع التي تحفزهم على السير في الإتجاهات التي يفضلونها ؟.. ما هي الظروف التي نشأوا فيها ؟ ما هو أثر الظروف البيئية التي نشأوا فيها على شخصياتهم ؟.. هل هناك تعارض بين الظروف البيئية الحالية التي تحيط بحياتهم ، والظروف البيئية للعمل الذي سيلتحقون به ؟.. هل لدى المرشح الملكات والقدرات التي تجعله قادراً على العمل ؟.. وهل لديه في نفس الوقت الرغبة والاستعداد والقدرة على العمل مع الآخرين ؟.. هل يوجد بالنسبة لسابق تجاربه في الحياة سواء أكانت علمية أو إجتماعية ما يلقي ضوءاً على سلوكياته التنظيمية ؟.. وهل هناك ما يمكن إستكشافه بالنسبة لأدائه في إطار ديناميكية النشاط الذي مارسه ؟..**

لقـد أثـبت الـبحث العلمي فيما يتعلق بالدراسات التحليلية لبعض الزعماء وغيرهم من الأشخاص ، أن شخصياتهم تشكّلت جزئياً من خلال الـتجارب فـي سن مبكرة ، وأن الظروف البيئية التي ينشأ فيها الأطفال تترك بصماتها وآثارها عليهم في مستقبل حياتهم.

وفـي إيجـاز شديد فإنه ينبغي على المديرين أن يتفهموا نظريات الدوافـع ، ويستخدمونها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للظروف التي تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية ، **فهناك مثلاً نظرية التوقعات والتـي يـشبهها بعـض علماء الإدارة بالقصة الموسيقية المشهورة " بيجمالـيون " والتي أوضح فيها الكاتب الساخر برنارد شو أنه أمكن من خلال التعليم والتدريب تحويل بائعة زهور من عامة الناس إلى الفئة التي تنتمي إلى الطبقة الراقية ، وقد أطلق علماء الإجتماع على هذا الأسلوب " تأثير بيجماليون Pygmalion Effect".**

" إن من بين الأشياء التي توضحها نظريات الدوافع للمديرين " هي أنـه ينبغـي علـى المديرين قبل تحفيز القوى العاملة ، أن يتفهموا جيداً أهدافهم ، وما يحبونه ، وما يكرهونه ، بالإضافة إلى إحتياجاتهم .. وكيف يحصل المديرون على هذا الفهم ؟..

وفيما يلي هذا النص باللغة الإنجليزية :

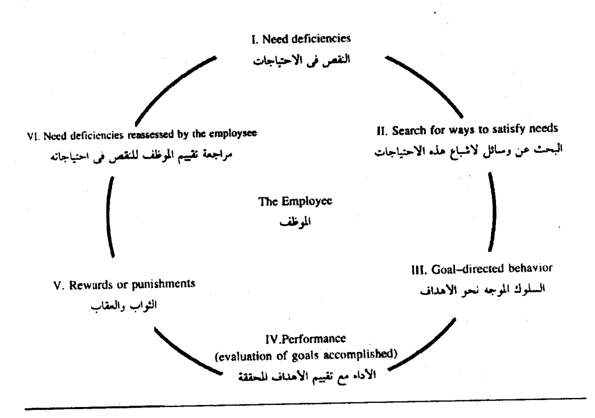
One of the things motivation theories clearly tell managers is that before they can really motivate their workers, they must have a good understanding of each worker's goals, likes, dislikes, and needs. How is the manager to get this understanding?

إن المديـرين من وجهة النظر النموذجية لديهم بعض المعرفة عن إهتمامات الموظفين سواء في العمل أو خارج العمل ، وهذه المعرفة يمكن ضـمها إلـى بعضها خلال فترة زمنية للحصول على رأي جيد يمكن من خلاله التعرف على ما سيكون حافزاً لشخص معين.

Managers typically have some knowledge about employees interests both on and off the job and this can be

pieced together over a period of time to get a pretty good idea of what will motivate a given employee.

The Multinational : An Initial Model
نموذج للعملية الدافعية



يــرى العلماء أن الناس تسعى نحو تحقيق العجز في إحتياجاتهم ، وهــذه الــرغبة في تحقيق العجز تقدح زناد الفكر نحو البحث عن وسيلة لتقلــيل التوتــرات الناجمة عن العجز ، ولذلك تتخير منهجاً للعمل وهدفاً توجه سلوكها نحو تحقيقه ، وبعد فترة من الزمن يقوم المديرون بتقديم هذا السلوك ، وتقييم الأداء ينجم عنه نوعاً من الثواب والعقاب ، وهذه النتائج يقــيمها الــشخص ، ويعاود تقييم العجز في إحتياجاته ، وهذا بدوره يقدح الزناد من أجل إيجاد وسيلة لسد هذا العجز ، وتعود الدورة ثانية من حيث بدأت.

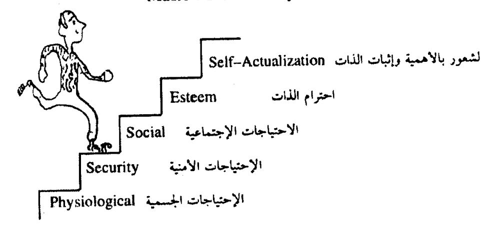
People seek to reduce various need deficiencies. Need deficiencies trigger a search process. For ways to reduce the tension caused by the deficiencies. A course of action is selected and goal (outcome)-directed behavior occurs. After a period of time, managers assess that behavior. The performance evaluation results in some type of reward or punishment. Such outcomes are weighed by the person, and the need deficiencies are reassessed. This, in turn, triggers the process, and the circular pattern is started again.

وفـــي الــصفحات التالـــية نستعرض في إيجاز بعضاً من نظريات الدوافـــع علـــى ســـبيل المثال ، وعلى الراغبين في مزيد من المعرفة أن يرجعوا غلى العديد من المراجع التي أصدرها أساتذة الجامعة المصرية ، بالإضافة إلى المراجع الأجنبية التي يصعب على الإنسان حصرها ، والتي ذكرنا البعض منها عند الإستناد إلى آرائهم أثناء عرض بعض أفكارهم.

ونـــرجو أن يكـــون واضـــحاً أن هؤلاء العلماء الذين بذلوا الجهود العلمـــية مـــن أجـــل إستنباط نظريات تستهدف دراسة الواقع والإنتقال به تدريجـــياً نحـــو الأهداف المقررة .. **تتلخص في محاولة تحقيق الرضاء النفسي لدى العاملين ، وإلتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمات التي ينتمون إلـــيها ، وصـــولاً إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين لتحقيق الجودة ، والإســـهام فـــي تحقيق النمو الذي يرتبط به مستقبل العاملين ومستقبل المـــنظمات ، وتطور البيئة التي ينبغي مراعاة كافة العوامل والتي تسهم في تحقيق رضاءها ونموها.**

هرم مازلو للاحتياجات

Maslow's Hierarchy of Needs



مـــن الأمور الجديرة بالملاحظة أن علماء الإجتماع والإدارة قاموا بالعديـــد مـــن الـــبحوث والدراسات التي ترتبط بسلوك الإنسان والأسباب والدوافـــع التي تؤدي إلى أن يتصرف الإنسان بأسلوب أو طريقة معينة ، **وأكـــدوا على أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على أي نوع من أنواع الـــسلوك الإنـــساني** ، حيث أنه من أصعب الأمور أن تتوقع ما يمكن أن يفعلـــه أي إنـــسان دون أن يكون لديك معرفة حقيقية وموضوعية لأسباب ســـلوكه وتصرفه ، وكما يقول بعض علماء الإدارة .. " من الصعب توقع ما يمكن أن يفعله الناس إذا كنت لا تفهم لماذا يفعلون ما يفعلون الآن ؟".

ويرى الكثير من علماء الإدارة أن يتحكم في سلوك الناس العديد من الأســـباب والتـــي مـــنها العوامل الوراثية ، والخبرات السابقة ، والأدوار الإجتماعية وأنظمة الثواب والعقاب .. إلخ.

غيـــر أنـــه يمكننا القول بصفة عامة أن " **هرم مازلو للإحتياجات** " **يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية ..** فالإنـــسان تحركه إحتياجاته.. هذه الإحتياجات هي التي تدفعه إلى السلوك والتـــصرف . وفـــي رأي مازلو(*) أن هذه الإحتياجات تحدث في تسلسل

* **A.H. Maslow, "Motivation and Personality" New York: Harper, 1954.**
ولمـــزيد مـــن الدراســـة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " العملية الإدارية والتطبيق الإداري " ، ص ١٣٥ ومـــا بعـــدها ، فـــيما يـــتعلق بمدرسة العلوم السلوكية ومدرسة النظام الإجتماعي. الناشر: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧.

هرمـــي ، وكلما استطاع الإنسان أن يشبع حاجة من حاجاته .. تطلع إلى إشـــباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا وفقاً للتسلسل الذي يعبر عنه الشكل الموضح أعلاه.

وفـــيما يلـــي نوضح في إيجاز مفهوم تسلسل هذه الإحتياجات من قاعدة الهرم حتى قمته :

الإحتياجات الجسيمة : Physiological

وهذه الإحتياجات تشكل أساس بقاء الإنسان حياً ، أو ما تطلق عليها ضـــرورات الحياة ، كالمأكل والمشرب والملبس ، والمسكن ، والجنس ، والنوم.

الإحتياجات الأمنية : Safety-Security

تتعلق الإحتياجات الأمنية بشعور الإنسان بالأمن والأمان ، ومن بين هذه الإحتياجات إطمئنان الإنسان على جسده ، وراحته النفسية والتي منها الإســـتقرار الوظيفـــي ، وعلى وجه الخصوص عند حدوث متغيرات في النظام الإقتصادي.

الإحتياجات الإجتماعية : Belonging Social

ترتبط هذه الإحتياجات بممارسة الحياة الإجتماعية وما يترتب عليها مـــن إنتماءات وعلاقات مثل صلات التعارف والصداقة ، والحب والود ، وتكـــوين الأســـرة ، والإنتماء إلى المنظمات والهيئات كالأندية الرياضية والجمعيات العلمية ، أو النشاط التطوعي لنفع الآخرين والمجتمع.

إحترام الذات : Esteem and Status or Ego

تقتـــرن إحتياجات إحترام الذات بما يؤديه الإنسان من دور في إطار الهيكل التنظيمي الذي ينتمي غليه ، ومسئوليات العمل التي يتحملها وقدرته علـــى إستنباط أساليب الإبداع والإبتكار التي تعتبر إضافة إلى ما سبق ، وتجعلـــه يشعر بقدرة في الوسط الذي يعمل فيه ، وتؤهله جهوده الممتازة إلى الترقي صعداً في سلم المسئوليات والسلطات.

الشعور بالأهمية وتحقيق الذات : Self-Actualization

تـــرتبط هـــذه المرحلة بإشباع قمة إحتياجات وتطلعات الإنسان نحو تحقيق أقصى أهدافه أو " أمنية حياته ".

"The need to reach one's ultimate goals in life, the need to fulfill one's own desting".

ووفقاً لنظرية الإختلافات الفردية في علوم الإدارة فإن هذه الحاجة .. أو هذه الأمنية تختلف من شخص إلى آخر.

نظرية عالم الإدارة س.ب. ألدرفير : Alderfer's ERG Theory

قد يكون من الأهمية أن نوجه نظر الباحثين في علوم الإدارة إلى أن البنـــيان الهرمي لاحتياجات الإنسان وفقاً لنظرية " مازلو " ، قد دفع بعض علمـــاء الإدارة إلـــى إجراء بحوث ودراسات علمية للتأكد من صدق هذه النظـــرية وإمكانـــية تعميم تطبيقها في الحياة العملية ، ومنهم عالم الإدارة س.ب. ألدرفيـــر C.P.Alderfer الـــذي أوضـــح أنه يصعب تعميم هذه النظـــرية علـــى جميع الناس ، حيث أن " مازلو " يقترح أن هذه الحاجات تحدث في ترتيب هرمي ، أي أن أحدها لا يدفع ولا يحرك السلوك إلا إذا تـــم تلبية المستوى الذي يسبقه ، غير أن هذا النموذج لا يمكن التعرف من خلالـــه على توقعات السلوك لدى الأفراد ، موجهاً النظر إلى أن الأبحاث العلمـــية تثبت أنه يوجد من بين الأفراد من يضع ملكة الخلق والإبداع في مقدمـــة إحتـــياجاته .. وهـــناك آخرون يضعون إحترام الذات في مقدمة

إحتـياجاتهم .. وهكـذا تـتفاوت رغـبات الأشخاص فيما يتعلق بإشباع الإحتياجات التي يريدونها.

وأطلق ألدرفير على نظريته " E.R.G. Theory(*) " وهذه الحروف تُشكّل أول الحروف في الكلمات التي تعنيها مضمون النظرية ، حيث يرى أن هناك ثلاث إحتياجات أساسية للإنسان :

فالحـرف الأول مـن الكلمـة الأولـى (E) هـو إختـصار كلمة Existence وتعنـي باللغة العربية البقاء .. والبقاء والإستمرار في الحياة يـتطلب إشـباع الحاجات التي ترتبط باستمرار الحياة الجسدية Needs associated with physical survival ، وهـذه الإحتياجات هي التي يرى العالم مازلو أنها تتعلق بالإحتياجات الجسمية والأمان ، مثل الحصول على الأجر ، والأمن والأمان في العمل ، والمنافع التي تعود على الشخص من إنتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.

والحـرف الأول مـن الكلمـة الثانـية (R) هـو إختـصار كلمة Relatedness وتعني باللغة العربية الرغبة في تحقيق علاقات ذات معنى مـع الآخرين The desire for meaningful relationships with others وهـذه الـرغبة تتـضمن الإحتياجات التي أوردها مازلو تحت الإحتـياجات الإجتماعية وإحترام الذات ، مثل روابط الصداقة وآثارها ، ومدى قبول الشخص من زملائه ومعاونيه والآخرين على وجه العموم.

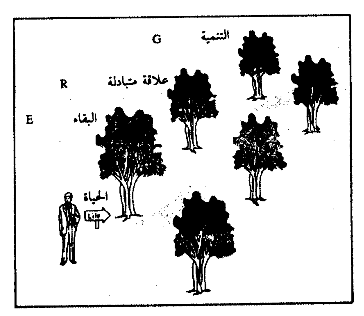
والحـرف الأول مـن الكلمة الثالثة (G) هو إختصار كلمة Grow وتعنـي باللغة العربية التنمية ، ورغبة الشخص في الإستقرار والحرية ، وتنمـية مـوارده بالقـدر الذي يفي باحتياجات طموحاته Desires for personal independence and competence.

وهـذه الإحتياجات ما يعنيها مازلو عند حديثه عن الاحتياجات التي تتعلق بالشعور بالأهمية وإثبات الذات ، وقد تكون هذه التسمية التي أطلقها

* An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, 1969.

Also See: C.P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth (New York, Free Press, 1972).

الدرفير وهي التنمية تعبيراً عن الإستمرار والنمو ، وتنمية مهارات جديدة لتـــتحمل مـــسئوليات إجادة المتغيرات التي تستعين بها المنظمات لإثبات قدرتها في ميادين دوائر الأعمال.



نظرية عالم الإدارة س.ب. الدرفير Alderfer's ERG Theory .

نظرية هيرزبيرج ذات العاملين

Hersberg's Two-Factor Theory

قـــد تكـــون الدراســـة التي قدمها فردريك(*) هيرزبيرج وزملاؤه ب.موســـنر، ب. سندرومان في عام ١٩٥٩ ، تحت عنوان " الدوافع نحو العمـــل ".. بالإضـــافة إلى البحث الذي نشره هيرزبيرج في دورية جامعة هارفارد(**) لإدارة الأعمال رقم ٤٦ في عام ١٩٦٦ ، تحت عنوان " مرة ثانـــية .. كيف تقوم بإثارة دوافع القوى العاملة " وذلك للدفاع عن الدراسة التـــي توصـــلوا فـــيها إلى نظرية أطلقوا عليها " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين ".

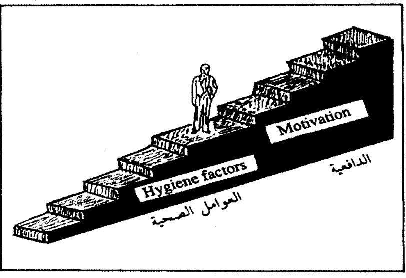
* Fredrick Herzberg, B. Mausner and B. Synderauman, "The motivation to work" (New York, Wiley 1959).

** Fredrick herzerg, "One More Time: How Do You Motivate Employees", Harvard Business Review 46, (January, February, 1968).

فقد أجرى هيرزبيرج وزملاؤه بحوثاً ودراسات عن طريق المقابلة الشخـصية لعـدد ٢٠٠ شـخص مـن المهندسين والمحاسبين ، وكانت المقـابلات تـدور حـول موضـوع العلاقة بين المعنويات والإنتاجية ، وخلـصت الدراسات إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضـا فـي العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي إتفقـوا على تسميتها " بالدوافع Motivators " ، وعندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي إتفقوا على تسميتها " بالصحية Hygines ".

وتتألف الدوافع عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذي يقوم به الناس ، بينما تتعلق العوامل الصحية بالبيئة التي يتم فيها العمل.

وقـد أثبـتت الدراسـة أيضاً أن العوامل التي أطلقت عليها نظرية هيرزبيرج عوامل صحية ، أن هذه العوامل وإن كانت في حد ذاتها مُهِمَّة فإنها من الجوانب التي ينبغي توافرها في أي بيئة من بيئات العمل لتحقيق وتهيـئة المـناخ المناسب للعمل ، ومن هذا المنطلق فإنها لا تحفز القوى العاملة على بذل مزيد من الجهود للإرتفاع بمعدل الإنتاجية ، وأنه إن جاز أن يكون للعوامل الصحية أي أثر في زيادة الإنتاج ، فإنه يكون في الغالب الأعم ضئيلاً وموقوتاً وقليل الأثر.



نظرية هيرزبيرج ذات العاملين The Two-Factor Theory.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أنه في ضوء هذه البحوث والدراسات **يرى هيرزبيرج في نظريته " ذات العاملين " أن الشركات في الماضي لم تستطع أن تحفز القوى العاملة وتدفعها إلى مزيد من الإنتاجية** ، وذلك بسبب أنها إعتمدت إعتماداً كبيراً على العوامل الصحية ، وأن هذه العوامل على الرغم من أنها تُقلّل من عدم الرضا الوظيفي أو قد تُحَسِّن من المعنويات ، إلاّ أنها في الواقع لا تؤثر في عملية الحفز أو الدوافع لدى القوى العاملة. كما تقرر هذه النظرية أن الدوافع والعوامل الصحية عوامل مختلفة ، ومن هذا المعنى فإنها ليست متناقضة ، وبذلك يمكن للقوى العاملة أن تكون " راضية وغير راضية " في نفس الوقت .. فالقوى العاملة تشعر بالرضا نتيجة لطبيعة العمل الذي تؤديه ، وتشعر بعدم الرضا نتيجة لظروف البيئة التي تعمل فيها.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضّح عوامل الدوافع ، والعوامل الصحية وفقاً لنظرية هيرزبيرج :

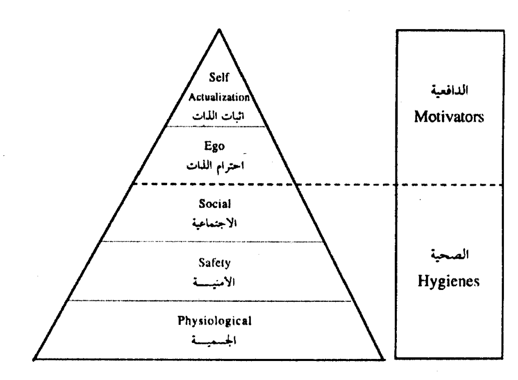
Motivators	العوامل الدافعية	Hygienes	العوامل الصحية
Achievement	١) الانجـــاز	Company policy, administration	١) سياسة الشركة الإدارية
Recognition	٢) المرفـــة	Technical supervision	٢) الاشراف الفنى
Advancement	٣) التقــــدم	Interpersonal relations	٣) علاقات الافراد
Work itself	٤) العمل نفســه	Salary	٤) الاجور
Possibility of growth	٥) احتمالات النمو	Job security	٥) الامان
Responsibility	٦) المسئوليـــة	Personal life	٦) الحياة الشخصية
		Working conditions	٧) ظروف العمل
		Fringe benefits	٨) الامتيازات
		Status	٩) المركز الإجتماعى

ومن الجدير بالذكر أن **هناك العديد من علماء الإدارة من يرون وجود علاقة قوية بين " هرم مازلو للإحتياجات " وبين " نظرية هيرزبيرج ذات العاملين "**.. حيث أنهم يرون أن العوامل الصحية التي ترتبط بالبيئة والتي يؤكد هيرزبيرج بأنها عديمة الأثر في دفع القوى العاملة نحو مزيد من الإنتاجية .. هذه العوامل الصحية تعادل الإحتياجات الجسمية التي تُشَكّل بقاء الإنسان حياً ، والإحتياجات الأمنية والإحتياجات

الإجتماعية وفقاً لسلم ترتيب الإحتياجات عند " مازلو " .. وأن هناك إتفاقاً على أن الدوافع ترتبط إرتباطاً قوياً بمرحلة إحتياجات تحقيق وإثبات الذات أي تلبية حاجات المرحلة العليا.

ولعل هذه المعاني كانت من بين الأسباب التي دفعت هيرزبيرج أن يقـــرر في جدوله الذي يوضّح عوامل الدوافع إحتمالات النمو التي تعتمد علـــى الإثراء الوظيفي كأحد الطرق لحل مشكلات القوى الوظيفية ، فهذا الحـــل يترتب عليه بالتالي زيادة المسئولية وهي من العوامل الدافعية التي أوردهـــا فـــي جدولـــه حيث أنها تتيح فرص الإنجاز وتهيئ فرص جذب الإحترام والتقدير الشخصي للقوى العاملة.

وفـــيما يلي نورد هيكلاً يوضّح دراسة مقارنة لسلم الإحتياجات عند مازلو وهيرزبيرج.



A Comparison of Maslow's Need Hierarchy and Herzberg's Two-Factor Theory

ويـــرى بعـــض علمـــاء الإدارة (*) أن هـــناك العديد من المديرين والجامعيين الذين يقبلون النظريتين ، وقد يبدو هذا غير منطقي من النظرة الأولـــى ، إلاّ أنـــه تبقـــى حقـــيقة أن هناك العديد من الأشخاص الذين لم يُفـــصحوا عـــن إفتراضاتهم الشخصية فيما يتعلق بدوافع العمل قبل تقييم النظـــريات ، وبالتالـــي فإن القبول العام لهذه النظريات يعتمد على سهولة تفهمها أكثر من الإعتماد على التفكير الواضح.

وفيما يلي النص :

Many managers and academics seem to accept both theories. While this may not be quite so illogical as it appears at first glance, the fact remains that many individuals apparently have not clarified their own assumptions about work motivation prior to assessing the theories. Thus, the popular acceptance of these motivation theories may be based more on ease of understanding than on clear thinking.

نظرية ماكليلاند لدوافع الإنجاز

McClelland's Achievement Motivation Theory

من بين البحوث العلمية التي أُجريت للتعرُّف على دوافع الإنجاز ، بحث أُجري في عام ١٩٣٠ ، أجراه العالم ر. موراي R.Murray أطلق عليه : Thematic Apperception Test (TAT).

* رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع المنظمات : السلوك للعالمين جراي وستارك (سبق ذكره).

ويمكـــن القـــول أنه اختبار نستطيع التعرف من خلاله على الأفكار الرئيسية التي يدركها الشخص وتعتمل في عقله ونفسه عن طريق تداعيات المعانـــي عـــند الإرتـــباط بـــبعض العوامل الخارجية كما هو الحال في الإختبارات التي أجراها " موراي " حيث كان يعرض لكل شخص عشرين صـــورة ، ويطلـــب منه النظر إليها ، ثم يكتب قصة مثيرة مستوحاة من إستعراضه لهذه الصور(*).

"Twenty pictures were shown to subjects who were asked to make up a dramatic story about each one".

والسؤال الذي كان يطرحه يقول .. ما الذي يجري في الصورة ؟.. ما الذي يجري ؟

" What is going on in the picture.. What is going on ?".

وتوضّـــح المـــراجع العلمـــية أن البحوث والدراسات التي أجراها مـــوراي إســـتطاعت التعرف على ما يقرب من عشرين من الإحتياجات الأساسية التي تلعب دوراً في تَحْرِيكْ ودَفع الناس.

" About twenty basic human needs that motivated behavior could be identified".

* لمزيد من الدراسة نرجو التكرم بالرجوع إلى :

1) D.C. McClelland et al., The Achievement Motive (New York: Appleton-Century Crofts, 1953).
2) D.C. McClelland, "That Urge to Achieve", Think (Published by IBM, 1966).
3) A.M. Harrell and M.J. Stahl, "A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs". Journal of Applied Psychology, 66, 1981.

وفـــي بدايـــة عـــام ١٩٥٠ قـــام العالم ماكليلاند ومعاونوه ببحوث مستفيضة ومتعمقة على ثلاثة من هذه الاحتياجات :

القوة Power
الإنتماء Affiliation
الإنجاز Achievement

ويـــرى ماكلـــيلاند أن هذه الحاجات الثلاث تكاد أن تكون عند كل إنـــسان أياً كان مركزه أو موقعه ، وأنه لا يوجد تدرُّج أو تَسلسُل لإشباع هـــذه الحاجات ، بل إنها مترابطة ومتصل بعضها ببعض ، غير أنها في تسلسلها تتفاوت من شخص لآخر بالقدر الذي يتلاءم مع إحتياجاته.

" Each person posses all three needs (as well as others), but that people differ in the degree to which the various motives dominate their behavior ".

الحاجة إلى القوة :

فالحاجة إلى القوة (*) تتمثل في إشباع رغبة الشخص في أن يكون له أو لها تأثير ونفوذ وسيطرة على الآخرين ، والحاجة إلى ممارسة القوة تكون لها الأولوية الأولى :

" The individual exhibiting this need as the dominant one derives satisfaction from his or her ability to control others. The exercise of power is of primary importance".

* لمزيد من التعمق في مفهوم الحاجة إلى القوة نرجو الرجوع إلى :
D.C. McClelland and D.H. Burnham, "Power is the Great Motivator", Harvard Business Review (March-April, 1976).

الحاجة إلى الإنتماء :

والحاجـــة إلـــى الإنتماء تتمثل في إشباع رغبة الشخص في تحقيق الإنتماء من خلال علاقاته الحميمة ونشاطه مع الآخرين :

"Individuals exhibiting this need as a dominant motive drive satisfaction from social and interpersonal activities".

وتتحدد دوافع مثل هؤلاء الأشخاص أساساً من خلال تأثير سلوكهم علـــى الغيـــر ، وفـــي ضوء هذه المعاني نراهم يضعون قيمة كبيرة على الصداقة وعلى مشاعر الناس تجاههم ، وإذا أتيح لهم إختيار زملاء العمل فإن هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة للإنتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق وتنفيذ المهمة.

الحاجة إلى الإنجاز :

ويـــرى ماكليلاند في نظريته أن الحاجة إلى الإنجاز تُعتبر من أكثر الحاجات إلحاحاً وإرتباطاً مع الثراء الاقتصادي للفرد ، لأنها تعني الحاجة إلـــى الوصـــول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الفرد ، وأن الأشخاص الـــذين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطـــريقة تختلف عن غيرهم ، وأن من بين السمات البارزة التي يتميزون بها ما يأتي:

- أنهـــم يعرفون هدفهم ، ويعلمون التحديات التي قد تعترضهم ، وبالتالي تدفعهم هذه التحديات إلى بذل المزيد من الجهود للتغلب عليها والوصول إلى ما يريدون.

- يسعى هؤلاء الأشخاص إلى أن تكون لهم السيطرة في الوسائل المتاحة التي تُيسِّر لهم تحقيق أهدافهم.

- تكـــون لديهم الثقة في أنفسهم ، وأنهم عن طريق الاعتماد على أنفـــسهم يـــستطيعون الإنجاز بمعدلات أسرع ، ومن هذه الثقة يرغبون في العمل وحدهم بدلاً من العمل مع الجماعة.

- يتميـــز أسلوبهم الإداري بالاهتمام الدائم بمعرفة المعلومات فيما يتعلق بكل خطوة يخطونها من أجل إنجاز الأعمال ، ومن هذا المنطق يحرصون على الحصول على المعلومات المرتدة بهدف أخذها في الاعتبار لتحقيق الأهداف على الوجه المرجو.

- مـــن المفاهـــيم الشائعة أن الذين يملكون الأموال ، تكون لديهم الرغبة في تحقيق المزيد منها ، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه في حالـــة توافر السمات الأربعة السابقة فإن الرغبة في الحصول على مزيد من الأموال تكون عنصراً من عناصر حثهم ودفعهم إلى الإنجاز.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن الدراسات العلمية العملية أظهرت أن الذين يَتَحلّون بمستوى عال من الإنجاز نسبتهم تُقدَّر بما يقرب مـــن ٥% مـــن مجموع القوى الوظيفية ، وأنهم في الغالب الأعم يهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة التي يحددونها وفقاً لمفهومهم وتصورهم الخاص ، ولذلك فإنه ليس لديهم أي مانع في أن يتحينوا الفرص والمواقف التي تتيح لهم تلبية حاجاتهم لإنجاز أهدافهم وتصورهم.

وقـــد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى نتيجة أكد عليها ماكلـــيلاند في بحوثه ودراساته وبالتالي نظريته عن الإنجاز ، وهي ... " أن الثقافات التي توجد في المجتمعات المتخلفة إقتصادياً يمكن تغييرها عن طريق إغرائها وحثها على التقدم والإنجاز .. وإذا كان ماكليلاند محقاً في ذلـــك ، فـــإن هـــذا يُعطي نظرية الإنجاز ميزة واضحة على غيرها من نظريات الدوافع ، حيث أنه يمكن تعليمها للأفراد والجماعات.

" He believes that cultures that are economically backward can be changed by inducing and stimulating the need to achieve; if McCleeland is right, this gives the

achievement motivation theory a distinct advantage over many other motivation theories in a much as it can be tought to an individual or group".

نظرية التوقع

Expectancy Theory

لعــل نظرية التوقع تعطينا مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل غيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفع الموظفين وحَــثُّهم علــى العمــل ، ومن منطق البحث عن هذه الوسيلة ، ومن بين الإفتراضات الأساسية التي تعتمد عليها نظرية التوقع هو أن الناس يفكرون كثيراً قبل أن يقوموا فعلاً بعملهم :

" One of the basic assumptions made in expectancy theory is that people think quite a bit about doing things before they actually do them ".

وقــد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هذه النظرية تأخذ في الحــسبان أن الأشــخاص يخــتلفون فيما بينهم إختلافاً كبيراً في قدراتهم واســتعداداتهم ، وأظهــرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفــردية بين العمال في الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التي يجب أن يحــسب حــسابها. كمــا أظهــرت هــذه الــتطورات أن الاختلافات في الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بَوْناً من الاختلافات الطبيعية ، فقــد يكــون لأحد العمال إستعداداً غير عادي للتقدم السريع في فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد ، والنتيجة أن الأول يجيد العمل في وقت لا يتعدى فيه الثاني حدود المعرفة الأولية ، هذا إلى أن الــرغبة ودرجــة الطمــوح والدوافع تتباين في الأشخاص وتختلف

باخـــتلاف ما يوضعون فيه[*] من أعمال أخذاً في الإعتبار أنه توجد بدائل للعمل أمام الفرد ، وهذا يُعطينا فكرة عن مدى صعوبة وتعقُّد هذه المشكلة.

ولـــذلك فـــإن نظـــرية التَوقُّع ترى أن الموظفين سيكونون مندفعين لإظهار سلوكيات يتوقعون أنها ستقودهم إلى الأهداف التي يرغبونها. وفي ضـــوء نظرية الإختلافات الفردية فإن الأهداف تتغير من شخص لآخر ، ونتيجة لذلك فإن سلوكيات القوى العاملة ستختلف من شخص لآخر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص من أشخاص القوى العاملة .. أي :

١) الأهداف التي يرى الشخص أنه يرغبها.

"Outcomes the person sees as desirable".

٢) مـــا يعـــتقده الـــشخص في نفسه من حيث قدرته على تحقيق الأهداف التي يرغبها.

" The person's belief that these desired outcomes can be attained".

ويـــرى علمـــاء الإدارة أنه ينبغي لفهم نظرية التوقُّع التعرف على مـــصطلحين مهمـــين في هذه النظرية يوضحان كيفية تفاعلهما وإحداثهما الدوافع لدى القوى العاملة .. وهذان المصطلحان[**] هما :

١) **العمل الإيجابي:** **Instrumentality**

يعنـــي الإعتقاد الذي يكون لدى الفرد بأن الهدف الذي يحققه من عمله سيقوده غلى الرغبة في تحقيق أهداف أخرى.

---

* **V. Vroom, Work and Motivation (New York, Wiley, 1964).**
وكـــذلك مـــرجعنا " الإدارة بين النظرية والتطبيق " ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٧٦، صفحة ١٧١ وما بعدها.

** نرجو الرجوع إلى :

H.J. Arnold, " A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation": Academy of Management, Journal 24(1981).

" This is the belief by an individual that certain work outcomes will lead to certain other desired outcomes".

٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة : Valence

وهـذا الإصـطلاح يعنـي درجة وضوح الرغبة في تحقيق الأهداف كما يراها أو يتصورها الشخص.

" This term refers to the degree of desirability of outcomes as seen by the individual ".

أي أن نظرية التوقع تربط بين ثلاثة متغيرات تلعب دوراً هاماً فيما يـتعلق بقـوة الدوافع التي قد تحدد سلوكيات وعمل القوى العاملة ، وهي الأهداف ، وبدائل السلوكيات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، ومـا لدى الشخص من كفاءة وقدرة تسمح له بتحقيق ما توقعه في الطريق الذي إختاره للعمل فيه.

وقـد أمكن من خلال هذه النظرية بذل الجهود للبحث عن الأسلوب الـذي يمكـن مـن خلاله حساب(*) الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة ، وذلك من خلال التعرف على حاجات القوى العاملة ، ومدى ما يمكن لرؤساء المستويات الإدارية أن توفره في حالة تعرفها على مـا تحتاجه القوى العاملة ، ويتطلب هذا تحديد قيمة نسبية لكل حاجة تبدأ من الصفر وتنتهي عند عشرة ، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل حاجة من الحاجات ، ومن خلال هذه المعلومات الصحيحة التي يحصل عليها رؤساء المـستويات الإداريـة المختلفة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وقد يحصلون على هذه المعلومات من خلال العلاقات الشخصية ، أو الاستنتاج عـن طـريق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، أو غير ذلك من الأساليب

---

* للتوسع في دراسة معرفة حساب الكفاءة المقترنة بقوة الدوافع لتحقيق الأهداف المتوقعة يمكن الرجوع إلى :
W. Clay Hamner and Dennis W. Organ : "Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach (Plano, Tex. : Business Publications, 1978).

العلمية المتعارف عليها ، من خلال كل يمكن توجيه الجهود نحو الحصول على أفضل ما لدى القوى العاملة من جهود لتحقيق الأهداف المتوقعة.

شكل يوضح نموذج التوقُّع The Expectancy Model

الكفاءة والقدرة
Valence

الجهد ← مستوى الأداء ←
Effort   Performance level

العمل الإيجابي
Instrumentality

ويراعي غالباً أن يشترك في تقدير الجهد المبذول الرؤساء ، وكذلك القوى الوظيفية المستجيبة.

Effort is usually rated by the respondents and their superiors on the job (self-rated and superior rated efforts, respectively).

نظرية العدالة

Equity Theory

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن كلمة العدل .. أو العدالة لها منذ فجر التاريخ دلالة معينة ، حيث أنها تعني في أبسط صورها المحافظة علـــى حقـــوق الناس ، وأداؤها كاملة غير منقوصة ، بل يمكن القول أن العـــدل والديمقـــراطية مبدآن يُدعِّم كل منهما الآخر ، وحين كانت بعض المجـــتمعات القديمة تمارس نوعاً من التنظيم السياسي والإجتماعي كانت تَدَّعـــي لنفـــسها انهـــا تـــستهدف مـــن نشاطها السياسي تحقيق العدالة ، للمواطنـــين ، ثـــم تعاقبت الأجيال وتبدّلت الظروف فسار كل مجتمع في طـــريق إقتضته الظروف الخاصة به ن وتوالت الأحداث وقامت الثورات والإنقلابـــات وتَـــبَدّلت ظروف وبيئات ، وظهرت نُظم وأنواع جديدة من النـــشاط في حياة الأفراد ، وظهرت العديد من الأفكار والمذاهب السياسية كـــان لهـــا أثـــرها في تكييف القيم الأخلاقية ، ومن وحي تلك القيم قامت فلسفات وأفكار إجتماعية وسياسية وعلمية جديدة ، منها ما انتشر في بقاع مـــتعددة من الأرض فاستقت منها شعوب ما يتلاءم مع حاجتها ومقتضيات بيئتها ، أو نبذتها وعارضتها شعوب أخرى بسبب أو لعدة أسباب.

ونحن نرى من وجهة نظرنا أن مبدأ العدالة وإن كان يعني في أبسط صُوَرِه " المساواة في الحقوق والواجبات " ، وإعطاء كل ذي حق حقه " ، و " إعطـــاء هذا الحق كاملاً غير منقوص "(*) ، إلاّ أنه يعني أيضاً أنه لا ينبغـــي أن نُفـــرّق فـــي إعطاء الحقوق للناس الذين يعملون نتيجة لعوامل أخـــرى غير العمل .. كالمحسوبية ، والمصاهرة ، والعلاقات الشخصية ، وتوصيات أصحاب النفوذ .. إلخ.

لـــذلك نرى اصحاب نظرية العدالة يبنون أساس هذه النظرية على فرض أن مما يحفز القوى العاملة على العمل رغبتهم في أن تسود علاقات العمل العدالة.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

1) J.S. Adams "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (1963).
2) Paul S. Goodman and Abraham Friedman "An Examination of Adam's Theory of Inequity Administrative Science quarterly 16 (1971).

As the name implies, this motivation theory is based on the assumption that individuals are motivated by their desire to be equitably treated in their work relationships.



يـــرى الكثيـــر من علماء السياسة والإجتماع أن هناك نوعيات من البـــشر تقيس مصالحها مع غيرها قدر ما يعود عليها شخصياً من منفعة ، حتـــى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام !!.. كما ويرون أنه لا يوجد فـــي زمانـــنا المعاصر صداقات دائمة .. أو عداوات دائمة .. إنما توجد مصالح ومنافع متبادلة ؟.. ومما لاشك فيه أن مثل هذا المفهوم فيه إصدار للقـــيم الـــروحية والأخلاقـــية .. والأدهى والأمر أن يمتد هذا المفهوم إلى المـــنظمات والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين **وهناك بحوث ودراسات أثبتت أن بعض الرؤساء يلجأون إلى إضفاء بعض الصفات والسمات على بعض المناصب لكي يستبعدوا الأكفاء والصالحين.**

والصورة أعلاه توضّح مثلاً أورده العلماء أجيبسون ، وايفانسيفيتش ودونيللـــي حـــيث يذكرون انه إذا كانت هناك وظيفة شاغرة تتطلب السفر وحضور إجتماعات ، وهناك شخص كبير في السن قادر على إدائها ، فإن الرئيس المسئول الذي يريد أن يحابي أحدهم نراه يضع في المواصفات أن يكـــون الـــشخص على جانب كبير من الحيوية والصحة الجيدة Lot of energy and good health حـــيث أن المديـــر يفترض أن العاملين من كبار السن يفتقدون مثل هذه الصفات.

The manager assumes that older worker lack energy and are usually not in good health.

وتُعــزى نظــرية العدالـــة اصـــلاً إلى عالم الإدارة "ج.س.آدامز J.S.Adams " وهـــو يرى في هذه النظرية أن القوى العاملة عندما تعمل في منظمة ما ، فإنهم يفترضون أساساً أنهم يقدمون لهذه المنظمة عملهم ، وفي مقابل ذلك سيحصلون على أجورهم وغير ذلك من المزايا والمنافع.

When employees work for an organization, they basically exchange their services for pay and other benefits.

وفـــي ضوء هذا الفهم فإن القوى الوظيفية إذا استشعرت أو تحققت بأنه وقع عليها ما تتصور أنه " عدم عدالة " .. أو بمعنى أوضح إذا رأى أحـــد العمـــال مـــثلاً أن زميلاً له يماثله في المركز والعمل ويحققان نفس الإنتاجـــية .. وهـــذا الزميل قد حصل على أجر أعلا ، أو ميزة أكثر ولم يحصل هو عليها .. فإنه يرى أن هناك عدم عدالة ، ويترتب على ذلك أن هذا الشخص الذي يعتقد أنه غُبِنَ ، يتصرف بأسلوبه الخاص الذي ينتصف فـــيه لنفـــسه ، فمـــثلاً قد يكون من بين السلوكيات التي يلجأ إليها تخفيض إنتاجيته بالنسبة لإنتاجية زملاءه الآخرين :

أي أن نظـــرية العدالة كحافز للعمل تأخذ حظها من التطبيق الفعلي بعـــد أن يقـــارن الشخص بين الإنتاجية وأهدافه ، ونسبة الإنتاج المقارن لزميله :

The equity theory proposes that the motivation to act develop after the person compares Inputs/Outcomes with the identical ratio the comparison others.

نظرية ماكجريجور X ونظرية Y

McGregor's Theory X and Theory Y

مــن الحقائــق التي يُجمع عليها علماء الإدارة أن السلوك الإنساني ظاهــرة مُعقَّــدة ، ولــذلك رأى الــبعض أن يلجأ إلى التعامل مع السلوك الإنــساني أكثــر من تعامله مع الإتجاهات والتعرُّف من خلال ذلك على المــشكلات الواقعــية التــي يقابلهــا القادة ، ثم الخروج من ذلك بالحلول المناسبة.

ومن بين هؤلاء العلماء العالم " دوجلاس ماكجريجور(*) Douglas McGregor " وهــو أحــد علماء الإدارة المشهورين ، ودرس من خلال الخمــسينات مــن هذا القرن العشرين العديد من أنماط القيادة الإدارية في محاولة لفهم أي الأساليب أدت إلى زيادة مستويات الإنتاجية ، ومن خلال البحوث التي أجراها خرج ببعض النظريات الإدارية في ضوء العديد من الفــوارق التي لاحظها فيما يتعلق بالسلوك الإنتاجي الذي يحدث في العمل .. وهذه الفروق هي التي شكلت أساس نظرية X ونظرية Y.

ووفقاً للبحوث والدراسات التي أجراها العالم ماكجريجور فقد خَلُصَ إلى أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين :

هــناك نــوع من الموظفين الناضجين الذين لديهم الإستعداد لتحمل مسئوليات العمل وبالتالي تحقيق الإنتاجية ، ومثل هذا النوع من الموظفين هم الذين يمكن الثقة فيهم وتوزيع مسئوليات العمل عليهم.

وهــناك نوع آخر من الموظفين الذين يتصفون بالكسل ، وإنتاجيتهم دائماً ضعيفة ، ومثل هؤلاء لا يمكن الثقة فيهم ، وبالتالي فهم يحتاجون إلى إشراف مباشر.

* Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill, 1960.

وفي ضوء هذه الحقائق التي تَعَرَّف عليها طرح ماكجريجور السؤال التالي :

كـيف يـصير الموظفـون على هذا النحو أو ذاك ؟ وكانت نتيجة التحلـيلات التـي إستهدفت الرد على السؤال الذي طرحه .. هو صياغة نظرياته التي إقترنت بإسمه وهي " نظرية X " و " نظرية Y ".

ويمكن القول أن خلاصة هذه النظرية تتمثل فيما اعتقده ماكجريجور مـن أن الناس يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها ، وأن الجزء الأكبر من هـذه البيـئة إنْ هو إلاَّ أنماط القيادة التي يتعرضون لها ، وهو يعتقد في نظـريته أن الموظفـين يـتجاوبون مع مُسَلَّمات وتَوقُّعات مديريهم ، وأن الإفتراضـات التـي تـضعها نظرية (X) أو نظرية (Y) تؤثر في سلوك الموظفين أنفسهم.

وفيما يلي جانب من الإفتراضات التي تضمنتها نظرية (X).

١) يكـره الموظفـون العمل أساساً ، لذلك ينبغي تبني الأساليب التي تُجبر القوى الوظيفية على العمل.

٢) الموظفـون كـسالى بطبعهم ، ولا يرغبون في تحمل المسئولية ، وبالتالـي فـإن واقع إمكانياتهم ، وما يتحلون به من طابع الكسل تجعل من الصعب عليهم أن يقبلوا المسئوليات التي تُفرض عليهم.

٣) مـثل هذا النوع من الموظفين ينبغي أن يخضع لأساليب الإشراف المباشرة التي تحكم الضبط والمراقبة.

وفيما يلي جانب من الإفتراضات التي تتضمنها نظرية (Y) :

١) يـرتبط بهـذه النظرية ذلك النوع من القوى الوظيفية الذين يحبون العمل ويقبلون عليه ، ولديهم الإستعداد الكامل لتحمل المسئولية.

٢) هـؤلاء الموظفين يَتَحلَّون بصفة الإعتماد على النفس ، ويمكن الثقة فيهم ، وبالتالي توزيع العمل عليهم.

٣) تفتـرض هـذه النظـرية أن الناس بصفة عامة لديهم ملكة الخلق والإبـداع والإبـتكار ، وأن البيئة التي يعملون فيها إذا كانت بيئة

معاونـــة ، فإنهـــا بذلك تُساعد على بروز هذه الملكات لدى القوى العاملة.

٤) أن مـــثل هـــذا النوع من القوى الوظيفية يُحب عمله ، ويعتمد على نفـــسه ، ويـــرغب دائماً في تطويره نحو الأفضل ، مثل هذه القوى الوظيفية ستحقق أهداف التنظيم لأن في تحقيق هذه الأهداف إشباع لرغباتها في تحقيق الرضا الذاتي.

وفي ضوء ما تقدم فإن أية قيادة إدارية تسلك في أسلوبها الإداري ما تفترضـــه " نظرية X " .. أي إذا افترض المدير في تعامله مع الموظفين أنهم كسالى ، وتنقصهم الشعور بالمسئولية .. فإن هذا ينعكس أثره بالتالي على الموظفين فيعملون حسب توقعاته ، أي أن نتائج عملهم حتماً ستكون سلبية.

وعلى الوجه الآخر إذا افترض المدير في تعامله مع مرؤوسيه أنهم ناضـــجين ، وأنهـــم يـــتحملون المـــسئولية ، فإن القوى الوظيفية بالتالي ستستجيب لتوقعاته فتكون النتائج إيجابية.

وبكلمـــات أكثـــر وضوحاً .. فإن " ماكجريجور " يعتقد أن توقعات المديرين تحمل في طياتها التنبؤات المستقبلية بما سيحدث.

وفيما يلي خلاصة رأي العلماء التي ذكرناها باللغة الإنجليزية :

McGregor believed that a manager's style of leadership was the determinant of employee behavior, therefore, if a manager treated employees as though they were lazy and lacked a sense of responsibility, they would fulfill those expectations. On the other hand, if a manager treated subordinates as though they were mature, responsible individuals, they would respond accordingly. In other words, McGregor believed that the assumptions held by managers were self-fulfilling prophecies.

نظريات إتخاذ القرارات

Theories of Decision Making

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من نظريات إتخاذ القرارات والتي صيغت لتوضيح كيفية إتخاذ القرارات ، أو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي ان يكون عليه إتخاذ القرار في عالم دوائر الأعمال. وقد شارك في البحوث التي تتعلق بهذه النظريات علماء الاقتصاد والرياضيات ، وصاغوا بأيديهم الإفتراضات التي تتعلق بهذه النظريات ، وهناك العديد من الكتاب الذين كتبوا في هذا الموضوع ليوضحوا كيفية إتخاذ القرار من وجهة النظر النفسية.

There are many theories designed to show how decisions are; or should be made in the business world. Both economists and mathematicians have tried their hand at evolving hypotheses, and many writers on the subject have explained decision making in psychological terms.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك من يعتقد أن نظرية إتخاذ القرارات ، تعتبر إمتداداً " لنظرية رغبات المستهلكين " Choice Theory of Consumer's والتي كانت موضع إهتمام الإقتصاديين لفترة طويلة. فقد برزت من خلال إهتمامات إقتصادية عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات السواء Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الاقتصادي في ظل المخاطرة وعدم التأكد من إحتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الاقتصاديين النظريين ، خاصة وان هذه المدرسة ترتبط إرتباطاً كبيراً بالرياضيات.

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إنْ هي إلاّ نوعٌ من السلوك المتواجد في مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في هذا التنظيم الإنساني ، ومن هذا الفهم ، فإن الوظيفة المحددة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً في الإعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية .. أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذي يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة في التنظيم والتصدي للمشكلات بأسلوب علمي حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ذلك يقول العالم برنارد " تتطلب الأصول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة ، أو إتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو إتخاذ قرارات تدخل في إختصاص الآخرين ".. كما أشار إلى العلاقات في نطاق الهيكل التنظيمي للمشروع ن وما يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن القرارات تنقسم غلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة .. وقرارات إستثنائية .. وقرارات إبتكارية .. كثيراً ما تصطدم مع واضعي السياسات وهم غالباً في مراكز عليا.

غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائماً شأن كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدي ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل السلوب الجديد .. ومما لاشك فيه أن مثل هذه القرارات الإبتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية.

ويرى علماء الإدارة أن البحوث التي أجريت على السلوك الذي يتعلق بإتخاذ القرار على المستوى التنظيمي أدت إلى العديد من الأفكار عن كيفية إتخاذ القرار ، ويرون أن هذه الإفكار ترتبط(*) بما يأتي :

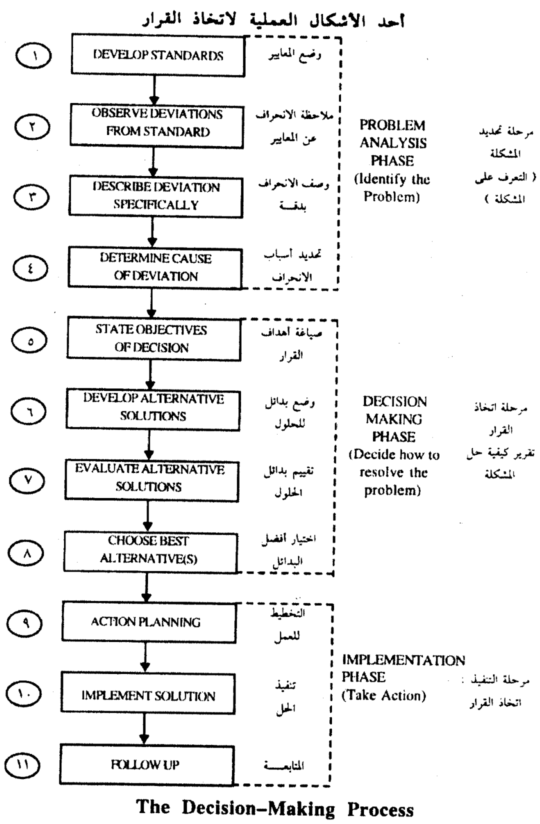
---

* نرجو التكرم بالرجوع على ما يأتي :

- E. Frank Harrison, The Managerial Decision Making Process (Boston Houghton-Mefflin; 1975).
- E. Standford and H. Adelman, Management Decisions: A Behavioral Approach (Cambridge, Mass : Winthrop Publishing, 1977).
- M.D. Cohen, J.G. March, and T.P. Olsen "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Sciences Quarterly 17 (1972).

وأيضاً مرجعنا بعنوان " العملية الإدارية والتطبيق الإداري ".

أحد الأشكال العملية لاتخاذ القرار



The Decision-Making Process

عملية اتخاذ القرار

The economic model	١) النموذج الإقتصادي
The administrative model	٢) النموذج الإداري
The political model	٣) النموذج السياسي
The "Garbage Can" Model	٤) نموذج سلة المهملات

وأرجو أن أوضح أن النموذج الأخير وهو نموذج " سلة المهملات " يعني ان أكثر الناس تشاؤماً (أو ربما أكثرهم واقعية) ، يرون أن الأسلوب الــذي تــنادى بـــه مدرســـة إتخـــاذ القرار هو أسلوب مصيره إلى سلة المهمــلات ، حــيث أن مـــنطق النموذج هو أن الظروف المحيطة بإتخاذ القـــرار فـــي المنظمة أصبح غاية في التعقيد إلى الدرجة التي يتعذر معها الوصف الدقيق لكيفية غتخاذ المديرين القرارات.

The "Garbage Can" Model : The most pessimistic (or perhaps realistic!) view of organizational decision making is the "garbage can" model. The premise of the model is that the decision-making environment in organizations has become so complex it is impossible to describe accurately how managers make decisions.

ويـــؤكد العديد من علماء الإدارة أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال قـــبول فكـــرة هـــؤلاء الـــذين يرون غهمال أسلوب إتخاذ القرارات نظراً للتعقـــيدات التـــي يتصورونها ، والجهد الذي يبذلونه في إتباع الخطوات العلمية ، ولا يوافقون على ما يستند إليه دعاة هذا الرأي والذين يرون فيه أن المديـــر الكـــفء بمعايـــشته لمشكلات المنظمة ، يكون لديه الإحساس والمعـــرفة عن الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة خاصة وأنه أعلم بواقع المنظمة من أي دراسة من الدراسات !!.

نظريات إدارية أخرى

أرجو أن أوجه نظر الدارسين لعلوم الإدارة إلى أن هناك العديد من العلماء الذين فكروا وبحثوا وأجروا العديد من التجارب وخرجوا بنظريات تُنسب إليهم ، غير أننا حاولنا أن نلقي فيما سبق بعض نظريات هؤلاء العلماء ، وحتى نعطي مثلاً لبعض النظريات الأخرى التي أشرنا إليها .. هناك مثلاً :

نظرية السمات للقيادة : Trait theory of leadership

والتي تعتمد على ما يطلقون عليه (نظرية الرجل العظيم Great man theory) وتقرر هذه النظرية أن شخصية القائد تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح.

ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

C. Schrag, "Leadership Among Prison Inmates American Sociological" Review 19(1954).

نظرية المواقف : Contingency theories

والتي تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تَغَيُّراً في السلوكيات ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواع من القيادات مختلفة إذا أردنا للمدير أن يكون فعالاً.

Different situations demand different leadership styles if the leader is going to be effective.

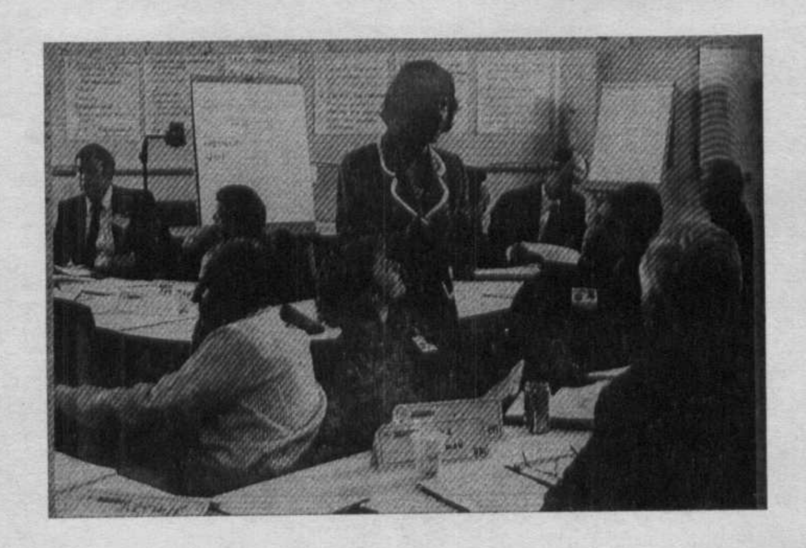
ويمكن الرجوع في ذلك إلى :

* F. Fiedler, "How do you make leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle' Organizational Dynamics, (Autumn 1972).

Also see : The discussion of Fiedler's leadership contingency Model in Chapter 9 and in Chapter 17, Organization Development.

* J.W. Kennedy, "Middle LPC and the Contingency Model of Leadership Effectiveness" Organizational Behavior and Human Performance 30 (1982).

وقد يكون من الأهمية أن نوضح أن الأغلبية العظمى من النظريات الإدارية أثبتت أن التفاعل الإجتماعي في إطار السياسات المرسومة ، يساهم في رفع الإنتاجية ، خاصة وأن نظريات الإحتياجات ، وتجارب العلماء أثبتت أن القوى العاملة تتطلع إلى إشباع العديد من الإحتياجات ومن بين هذه الإحتياجات التفاعل الإجتماعي ، وهذا التفاعل إذا أحسن تنظيمه ، وتهيئة مجالاته ، فإنه يلعب دوراً هاماً في رفع الجودة ، ومن بين مظاهر التفاعل الإجتماعي المطبقة في بعض النظم الإدارية ، ما تطبقه اليابان فيما سبق وأوضحناه من حلقات الجودة Circle Discussions حيث تعتبر هذه الطريقة من أشهر التطبيقات الحديثة التي إشتهرت بها اليابان ، وأثبتت نجاحها ، وحاولت العديد من الشركات في أمريكا وغيرها تطبيقها.



يرى علماء الإدارة أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حُسن إدارة الناس هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم ، ولذلك ينبغي عقد اللقاءات التدريبية ، سواء مع المستويات الإشرافية لتوضيح مسار المنظمات بالأسلوب الذي يحقق أهدافها ، في إطار الحرص على تواءُم أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، والإستفادة من نظريات الدوافع في هذا المجال ، أو على مستوى التابعين في إطار تدرج المستويات والمراحل الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

الخلاصـــــــة

أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة ، ورغماً عن التقدم المُذهل في عالم الإتصالات ، فإن هناك حقــيقة يعتــرف بها عالمنا المعاصر ، وهي أن **لكل دولة من دول العالم ثقافــتها ، وعاداتهــا ، وتقاليدها ، وسلوكياتها ، وطبيعة العلاقات التي تحكــم أفرادها ، ونظرة كل إنسان إلى نفسه .. هذا بالإضافة إلى نظامها التربوي والتعليمي الخاص بها.**

ورغــبة في التقدم ، ووضع العلم في خدمة المجتمع ، حاول العديد مــن العلماء المتخصصين في العالم ، **ســواء في ذلك علماء الإدارة ، أو الــنفس ، أو الإجتماع ، أو علوم الإنسان ، أو الاقتصاد ، أو السياسة .. إلــخ .. إلى غير هؤلاء من العلماء والباحثين .. حاول هؤلاء العلماء ، ومازالــوا يحاولون دراسة الظروف التي يعيشها الإنسان بصفة عامة ، وفــي مخــتلف المنظمات بصفة خاصة ، للتعرف على الأسباب والدوافع التــي تحكــم ســلوك البشر وتصرفاتهم ، واستنباط الآراء والأفكار التي تــضبط سلوكهم في إطار من الرضاء النفسي ، والولاء للمنظمة وصولاً إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية.**

وقد ألقينا الأضواء على " هرم مازالو للإحتياجات " الذي يعتبر من أهم النظريات وأكثرها شيوعاً فيما يتعلق بالدوافع الإنسانية ، والذي يقرر فــيها أن الإنسان تحرّكه إحتياجاته .. وهذه الإحتياجات هي التي تدفعه إلى الــسلوك والتــصرف ، وهــي تحدث في تسلسل هرمي ، وكلما إستطاع الإنــسان أن يــشبع حاجــة من حاجاته ، تطلع إلى إشباع الحاجة الأعلى منها .. وهكذا.

وهــناك من عارض النظرية السابقة ، وبحث في موضوع الدافعية وهــو " فردريك هيرزبيرج " وزملاؤه الذين قدموا بحثاً بعنوان " الدوافع نحــو العمــل " يــستعرضون فيها الدوافع التي تقوم بإثارة دوافع القوى العاملــة ، وخلــصت الدراسة إلى أنه **عندما يصف الأفراد العوامل التي ســببت لهــم الرضــا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العــوامل التــي اتفقوا على تسميتها " بالدوافع " ، وعندما يصف الأفراد العــوامل التــي ســببت لهــم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجمــوعة مخــتلفة من العوامل التي اتفقوا على تسميتها " بالصحية " ،**

ومـــن هـــذا المـــنطلق أطلقـــوا علـــى نظرية هيرزبيرج " النظرية ذات العاملين ".

وشـــارك عالم الإدارة " ماكليلاند " في إيجاد نظرية لدوافع الإنجاز تعتمد على ثلاثة من الإحتياجات القوة والإنتماء والإنجاز.

وأكّـد ماكلـــيلاند أكـد على أن الحاجة إلى الإنجاز تعتبر من أكثر الحاجـــات إلحاحاً وإرتباطاً مع الثراء الإقتصادي للفرد لأنها تعني الحاجة إلـــى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرات الفرد ، والأشخاص الذين يرغبون في الإنجاز لديهم دوافع قوية ، وأن أسلوبهم الإداري يتم بطريقة تخـــتلف عـــن غيـــرهم يمكن من خلالها تغيير ثقافات المجتمع ، أي أن نظـــرية الإنجاز لها ميزة واضحة عن غيرها من نظريات الدوافع ، حيث يمكن تعليمها للأفراد والجماعات.

وتعطيـــنا " نظـــرية التوقع " فكرة عن مدى إصرار علماء الإدارة على البحث من أجل إيجاد وسيلة علمية يمكن من خلالها تحسين عملية دفـــع الموظفين وحثهم على العمل ، حيث تأخذ هذه النظرية في الحسبان أن الأشـــخاص يخـــتلفون فـــيما بيـــنهم إخـــتلافاً كبيراً ، وفي ضوء هذه الإخـــتلافات فإن القوى الوظيفية ستتجه نحو سلوكيات تختلف من شخص لآخـــر بالقدر الذي يتناسب مع أهداف كل شخص ، **ويرى علماء الإدارة أنه ينبغي لفهم " نظرية التوقع " التعرف على مصطلحين مهمين وكيفية تفاعلهمـــا وهـــذان المصطلحان هما : (١) العمل الإيجابي ، (٢) الكفاءة المقترنة بالقدرة.**

أمـــا نظـــرية ماكجـــريجور X ونظرية Y فإنها ترى أن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومن خلال بحوثه ودراساته إستنتج أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين ، **النوع الأول : هم الناضجين ، أما النوع الثاني : فهم الذين يتصفون بالكسل.**

كمـــا وأن هناك العديد من النظريات الأخرى التي إستنبطها العلماء والباحثـــين والتـــي لا يتسع المقام لسردها جميعاً ، والتي منها على سبيل المـــثال **نظـــرية السمات للقيادة ونظرية المواقف ومعظم هذه النظريات أثبتت أن التفاعل الإجتماعي في إطار السياسات المرسومة يسهم في رفع الإنتاجية.**

تنبيـــــه

*) إحرص على تفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.

*) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.

*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

١) " هناك إجماع من العلماء على أن من بين الأسباب التي تقف عائقاً أمام حُسن إدارة الناس ، هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم وتصرفهم ".

علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً رأي علماء نظريات الدوافع فيما يتعلق بضبط سلوك الناس وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

٢) " يرى علماء الإدارة أن حُسن إختبار القوى العاملة يُعتبر من أفضل السياسات التي ينبغي أن تحرص عليها المنظمات ". إشرح ما الذي ينبغي على إدارة الأفراد أن تقوم به ، وصولاً إلى تحقيق حُسن إختيار القوى العاملة ، ومُشيراً إلى الدور الذي يمكن أن تقوم به نظريات الدوافع ، وعمق فهمهما ، وحسن إستخدامها.

٣) " بذل علماء إستخدام نظريات الدوافع الجهود العلمية لدراسة واقع المنظمات ، والإنتقال بها وصولاً بها إلى تحقيق رفع معدلات

الإنتاجية في إطار الرضاء النفسي للعاملين وإلتقاء أهدافهم مع أهداف المنظمة ".

علّق على العبارة السابقة ، مع الإشارة إلى " هرم مازلو للإحتياجات Maslow Hirarchy of Need ".

٤) تناول بالدراسة والتحليل " عوامل الدوافع Motivators " ، و" العوامل الضحية Hygienes " وفقاً لنظرية " هيرزبيرج Hersberg".

٥) تناول بالشرح والتعليق البحوث التي أجراها العالم " ماكليلاند Maclellan" للتعرُّف على دوافع الإنجاز.

٦) إرسم وإشرح أحد الأشكال التي توضّح " نموذج التوقُّع The Expectancy Model " ، موضّحاً المصطلحات الهامة التي ينبغي إيضاحها للقوى العاملة وصولاً إلى تحقيق أهداف النموذج.

٧) " يرى الكثير من علماء السياسة وعلماء الاجتماع أن هناك نوعيات من البشر تقيس مصالحها مع غيرها ، بالقدر الذي يعود عليها شخصياً من منفعه ، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار الصالح العام ".

أذكر رأيك في مثل هذه النوعيات من البشر ، ثم تناول بالشرح والتعليق " نظرية ماكجريجور X ونظرية Y McGregor's Theory X and Theory Y".

٨) إشرح رأي علماء الإدارة فيما يتعلق بأن البحوث التي أجريت على السلوك الذي يتعلق بإتخاذ القرار على المستوى التنظيمي أدت إلى العديد من الأفكار .. أذكر هذه الأفكار.

الفصل الرابع
أساسيات إدارة الجماعات

الجماعة التنفيذية وحُسن إختيار العاملين :

تـشمل الجماعة في المنظمات جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء العمال .. ومن هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك الـذين يباشـرون الأعمـال الخدمية في أدنى سلم السلطات والمسئوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسئولياتها لتحقيق الأهـداف مـن خلال القوى العاملة التي تنتسب إليها ، **ويجمع علماء الإدارة علـى أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على اي عنصر آخر :**

The future of any business depends more on the people in it than any other single element.

ويعـرف الدارسون لعلوم الإدارة أن من مقومات خطط المنظمات أن يقـوم كـل رئـيس في وحدات البنيان الإداري المتكامل للمنظمات بأقسامها وفروعها وإداراتها في إطار المراحل الإدارية التي تشكل البنيان ، أن يوجه كل رئيس تابعيه.

ويـتحمل رئـيس الإدارة التنفيذية وتابعوه المباشرون ، **الذين يكونون الجماعـة التنفـيذية لرسـم السياسة الداخلية** ، المسؤولية النهائية في تعيين وإختـيار وتـدريب وترقية وإعتزال المديرين ، كذلك فإن من واجبهم تطوير الـسياسة ، مفوضـين التنفيذ في شأنها إلى بعض التابعين ، والتحقق من أن البرنامج ينفذ بطريقة سليمة.

وفي مجال رسم السياسة ، عليهم أن يأخذوا في الإعتبار بعض المشاكل مـثل كيفـية تطوير برنامج التوظيف ، وهل تكون الترقية من الداخل أو من الخـارج ؟ وأين يمكن البحث عن المرشحين الذين يتم من بينهم الاختيار فيما بعد ؟ وما إذا كان يجب وضع شكل معين للتدريب ؟ وما هي إجراءات الترقية والـتقاعد الـواجب إتباعها ؟ وبمجرد تقرير السياسات ، فإن المعالم التلقائية المـتعلقة بوضـع البـرنامج موضع التنفيذ يمكن أن يعهد بها إلى أي رئيس إدارة ، ويُخـتار مدير الأفراد عادة بحيث يعمل كوكيل لتقديم الخدمات – ذلك لأنـه يملك التسهيلات والمعرفة الدقيقة عن الإجراءات اللازمة ، كذلك تعتبر

الحاجة إلى المتابعة من جانب السلطة العليا ضرورية في تنفيذ البرامج كما هو الحال في غير ذلك من المشروعات ، وفي أية منظمة تجابه أنواعاً متعددة من أشكال المقاومة والمعارضة ، وقد يشعر كثير من المديرين بعدم الرضا بسبب فقدانهم لتابعيهم الذين يرجى لهم مستقبل طيب والذين نقلوا إلى إدارات أخرى بدعوى أن نقلهم من أجل زيادة الخبرة ، وقد لا تكون هناك حاجة ملحة لذلك ، وقد تحدث بعض التغيرات في الإجراءات المعتادة ، والأساليب الإدارية تعتبر هيبة الموظفين الكبار مسألة ضرورية للتأكد من سير البرنامج طبقاً للخطة.

وهـناك سـبب آخر له وزنه لجعل المسؤولية النهائية تقع على عاتق المدير العام هو أن تعيين القوى العاملة يعتبر بمثابة **وظيفة تؤدي مع ملاحظة مـستقبل المـشروع** ، قـد يتطلع مجلس الإدارة إلى التحقق من أن مستقبل المشروع سيكون آمنا في يد مديرين أكفاء ، وبالرغم من أن المديرين يعتبرون مسؤولين – أمام حملة الأسهم – عن مستقبل المشروع ، وكذلك عن نجاحه ، **فإن حملة الأسهم لا يستطيعون القيام مباشرة بعملية تعيين القوى الوظيفية** ، فعليهم إختيار رئيس مجلس الإدارة ، ولكن ينبغي عليهم بعد ذلك أن يتركوا له هذه العملية في حدود السياسات المرسومة للتعيين.

نقص الكفاءات الإدارية :

وهـناك العديد من مديري المشروعات من يتحسسون على مدى الأيام نـدرة الكفاءات لدى القوى الوظيفية التي تعمل معها !!.. ويلاحظ الدليل على هـذا التحـسس في كل ما يكتب عن هذا الموضوع ، وكذلك في المجهودات الكبيـرة التـي تـبذلها المشروعات لاكتشاف وتطوير المرشحين للوظائف ، وأسـباب هـذا الوضـع معقـدة كمـا هي بعيدة المدى ، **وأدى إزدياد حجم المـشروعات الحديـثة إلـى زيادة أكيدة في طلب الأشخاص ذوي المهارة الإدارية** . وتعتبر المشروعات ذات الحجم الكبير في وضع مختلف تماماً عن وضع المشروعات ذات الحجم الصغير فيما يتعلق باختصاص العاملين فيها ، فغالـباً لا تـستطيع المؤسسات الصغيرة الإفادة من المزايا الإقتصادية لتقسيم العمل بين الوظائف الرئاسية وغير الرئاسية ، أما المشروعات الكبيرة فيمكنها الإسـتفادة مـن هـذا الـنوع مـن التخصص ، **إن أعمال رؤساء العمال ، والمـراقبين الأول ، ومديـري الأقـسام ، ورؤساء الإدارات العديدة وكذلك الموظفـين الكبار إنما تشغل بمن عملوا أساساً في إنجاز الوظائف الإدارية** ،

وتبعاً لذلك – فإن الطلب على وظائف المديرين بارز وواضح في المشروعات ذات الحجـــم الكبير. وهناك سبب ثان يوضّح أن **النمو في المشروعات حجماً وعدداً قد إتجه إلى الإهتمام بندرة المديرين الأكفاء وذلك بسبب أهمية إتخاذ القـــرارات ، حـــيث أن القرارات التي تتخذها الشركات المتعددة لها تأثيرها العمـــيق على اصحابها وعلى موظفيها وعلى المجتمع وكذلك على الحكومة. لـــذلك يتطلب الأمر وجود المديرين الأكفاء من أجل التحقق من أن مضمون قـــراراتهم سوف يُساهم في الرفاهية الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص بدلاً من إلحاق الأذى بهم.**

وهـــناك العديـــد مـــن البحوث والدراسات التي أوضحت أن العديد من المـــشكلات ترجع إلى الخطوات المترددة التي يتخذها مديرو الأعمال لتحسين مـــستوى المرشحين المناسبين ، وعدم الاستقرار الذي تميزت به البرامج التي صـــمموها ، وكثيـــر مـــن البحوث والدراسات أوضحت أيضاً أن العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات إنما ترجع إلى عدم حُسن إختيار القوى العاملـــة ، فمن المعروف أن **الاختيار الحسن هو أفضل سياسة The best selection is the best policy.**

ويـــرى علمـــاء النفس أن النجاح في التوظيف يعتمد على تطور طرق قـــياس العـــوامل النفسية من قبيل : الذكاء والشخصية والقدرة على القيادة ، والحكـــم .. ولـــذلك كان علماء النفس قادرين على أن يساعدوا كثيراً في هذه المجالات ، وتبعاً لذلك يمكن فهم التردد الذي يحدث من جانب مديري الأعمال في القيام باختيار المرشحين القادرين.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن **بعض الباحثين أثبت قصور طلـــبة المؤســـسات العلمـــية الذين يلتحقون بأقسام الإدارة عن بذل الجهود العلمـــية لفهـــم وإستيعاب المقررات الإدارية** ، وقد يكون هذا القصور راجع غلى عاملين إثنين :

أولهما هو أن **المدرسين المهرة في هذا المجال ينبغي أن يكونوا رجالاً ناضـــجين يجمعون بين التدريب العلمي والخبرة في الأعمال أو المشروعات الأخرى.** ويحاول رجال الأعمال – إلى حد ما – علاج هذا العيب عن طريق

إســتدعاء أســاتذة الجامعة ، في زيارات تدوم من أسبوع أو اثنين غلى ثلاثة شهور.

والعامــل الثاني **هو نقص التعليم الإداري بمعنى المواد التي يجب أن تُدَّرس** ، فمن الواضح أن الجامعات لا تستطيع تعليم أي شخص كيفية الإدارة بــنفس الطــريقة التــي يتعلم بها الشخص كيفية القيام بالأبحاث الكيميائية ، وإمــساك الدفاتــر ، وعمل التقديرات الهندسية ، فالمدير يجب أن يعمل عن طــريق الغيــر ، **وعليه فإن قدرة المدير الكفء على هذا لا تظهر إلا حين ممارسة العمل** . وعلى أية حال ، فهناك شئ واحد تستطيع الجامعات أداؤه ، إلا وهــو **أن تــنقل للطالب فكرة عن الوظائف الإدارية والمبادئ التي تندرج تحــتها ، وأن تــزوده بالمعــرفة الضرورية والمهارة في إستخدام المنهج العلمي** ، وبعد هذه البداية يكون رب العمل هو المسؤول عن إعطاء المرشحين للأعمال الإدارية الفرصة للتعليم عن طريق التجربة ، وعن طريق التدريب ، وقــد أوضــحنا فــي العديد من المؤتمرات أهمية تدريب العاملين ، وقلنا أن التدريب يصلح ما لم يحققه التعليم.

إتجاهات اصحاب الأعمال :

ومن الممكن الاستدلال على أسباب أخرى لنقص الكفايات الإدارية في نواحي الشك التي تسود رجال الأعمال ، إذ يتردد كثير من رجال الإدارة في الاقدام على أي شئ لتطوير المديرين ، وذلك لأنهم ليسوا على ثقة بما ينبغي على المدير أن يفعله.

Further causes for the shortage of executive manpower may be found in the uncertainties that plague businessmen. Many executives hesitate to do anything about the development of managers because they are not sure just what a manager should do.

وهنا يثار إستفسار هام هو ... **على أية درجة من بُعد النظر يجب على رجــل التنفــيذ أن يكــون ؟**.. إن المهتمين بالمشاكل العاجلة القصيرة المدى للمــشروع **يمــيلون إلــى تاجــيل الاهــتمام بالنــسبة للعدد اللازم لمديري**

المستقبل !!.. ويبدو هذا التأجيل شائعاً ومفهوماً لدى المنظمات التي تجد أن نفقــات تدريب المديرين المقتدرين عالية !!؟.. وقد يكون عذرهم في ذلك أنه ليس لديهم الدخل اللازم ... أو أنهم لا يقدرون مردود هذا التدريب !!..

ولقــد تأخــر رجال الإدارة في معرفة حقيقة مسؤوليتهم الشخصية عن تطوير مديري المستقبل ، إن المنظمات التي فوَّضت لموظفيها واجب تدريب الإداريين المنفذين قليلة جداً ، وطبيعي أن هذا يعتبر من ضمن واجباتها ، إلا أنــه من السهل أن يتناسى هذه الواجبات هؤلاء الذين يدركون الدور الحيوي الذي يقوم به المدير ، **وأولئك الذين يخشون مصاريف التطوير Who shy away from the expense of development** – خاصــة عندما يكون المرشحون غير ملزمين بالعمل بعد تدريبهم.

وكــذلك أولــئك الــذين رباهم أشخاص من كبار السن يؤمنون بالحظ والتجربة ، أو بمقدرتهم على إستئجار إداريين منفذين من الخارج عند اللزوم.

And who themselves were brought up by older men with a belief in trusting to chance and experience or to their ability to hire outside executives when needed.

وأخيــراً ، فــإن كثيــراً من رجال الأعمال يساهم – في نقص مديري المــستقبل – عــن طــريق **شــكوكهم في طرق التدريب السليمة التي يجب إســتخدامها**. وقــد يعتــرف هؤلاء الإداريون بحاجتهم إلى المديرين فيقبلون مسؤوليتهم عن تطويرهم ، ولكنهم مع ذلك يظلون – لعدم الإستقرار بعد على مــبادئ الــتدريب – **فــي شك بالنسبة لأفضل الطرق لعمل ذلك ، ويخوض الــتجارب فــي هــذا المجــال الجامعات ، ومستشارو الأعمال ، ومؤسسات الأعمــال ، وشــركات الأعمال الفردية**. لذلك فإن رجل الأعمال الحريص – الذي يحيط بهذا الوضع – سوف يتقدم في بطء نحو تبني برنامج رسمي.

ومـمــا لاشــك فــيه أن النوع المطلوب من الموظفين التنفيذيين في المــشروع يتأثــر تأثيراً شديداً بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ، وتؤثر المسؤولية الاجتماعية للمشروع في نوع الإداريين المنفذين ، فمن المسلم به أنــه مــا من مشروع يستطيع الاستمرار لمدة طويلة ما لم يساهم إيجابياً في

الــرفاهة العامة ، ذلك أن الكلمة في النهاية هي للأغلبية الساحقة من أفراد المجتمع الذين يقررون أوجه النشاط الواجب إستمرارها وأوجه النشاط الواجب الاســتغناء عــنها ، إن المشروع الفردي يُساهم بنصيبه الكامل في الرفاهة العامــة عــن طــريق تــزويده – بكفاية – **بالسلع والخدمات لرفع مستوى المعيشة ، وعن طريق تمسكه بممارسة أفضل للعلاقات فيما بين الموظفين ، وبتــسهيل تحقــيق أهداف المجتمع** ، ولكي يستطيع مدير المشروع أن ينفذ ويطــور السياسات التي تهدف إلى تحقيق هذه الموضوعات المتشابكة ، **عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسؤوليات وتناسقها مع السعي إلى الربح.**

الهيكل التنظيمي وتعيين العاملين :

إن حجــم المشروع وتشابك هيكله التنظيمي وخططه من أجل التوسع ومقــدار التغير في أفراده الإداريين هو الذي يحدد عدد المديرين اللازمين ، فمن الطبيعي أن تكون المناصب الإدارية في المشروعات ذات الإنتاج الكبير أكثر منها في المشروعات الصغيرة ، **وعلى أي الأحوال فإن النسبة بين عدد المديــرين وبين عدد الموظفين لا يخضع لأي قاعدة نسبية** ، فمن الممكن – بالتوســع والتفويض في الإختصاصات – تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تُزيد أو تُنقِصْ أعداد المديرين في المشروع.

ويتأثر عدد المديرين اللازمين في أي مشروع بمعدل تداول الأشخاص في المناصب الإدارية ، ويمكن سلفاً تحديد عدد التعيينات السنوية في المناصب الإداريــة التنفــيذية عن طريق إعادة النظر في الخبرة السابقة والتوقعات في المــستقبل ، إن تحلــيلاً للعوامل المتضمنة سوف يكشف عن الأهمية النسبية لحــالات الــتقاعد بسبب بلوغ السن ، والوظائف التي تخلو بسبب المرض ، والتخفيض في الدرجات والفصل ، وبسبب المجهود الحربي الوطني ، وكذلك الطلــب الدائم للمشروعات الأخرى على المقتدرين من الشبان التابعين الذين دربتهم المنظمة والتي تكون غير قادرة على الإحتفاظ بهم.

Relation of the organization structure to staffing. The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion, and the number of changes in

managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have more managerial positions than do small-scale firms. However, the ratio between the number of managers and the number of employees does not obey any law of proportion. It is possible, by enlarging or contracting the delegation of authority, to modify organization structures so that the number of managers in a given enterprise will increase or decrease.

The number of managers needed in an enterprise is also affected by the rate of turnover of persons in managerial positions. The actual number of annual appointments to executive positions can be readily determined by a review of past experience and future expectations. An analysis of the factors involved will reveal the relative importance of retirement for age and vacancies created by ill-health, demotions and separations, the national defense effort, and the steady demand of other enterprises for able young subordinates whom the firm has trained but is unable to hold.

العامل الأساسي للقيادة :

ومن خصائص العمل الإداري وجود قيادة على مستوى عالٍ . وسيبدو المديـــر التنفـــيذي عاجزاً تماماً إلا إذا إستطاع إقناع تابعيه بتنفيذ الخطوات العملـــية اللازمة لتحقيق أهداف المشروع تنفيذاً يتميز بالكفاية ، إذ يستطيع المديـــر أن يحـــدد ما يجب أن يفعله الآخرون كما يستطيع أن يجمع التابعين بطريقة فعالة ، وأن يشرف على التابعين ويرشدهم وأن يقيس النتائج من أجل أن يتبـــين مدى نجاح خططه. **ولكن ما لم يعمل مساعدوه كجماعة متعاونة ، وبكفاية وحماسة من أجل القيام بوجوه النشاط المستقلة واللازمة ، فسيكون من الصعب الوصول إلى أي نتائج. فواجب على المدير أن يستثير همتهم من أجل الحصول على تعاونهم القلبي** ، وبعبارة أخرى ، **يجب عليه أن يوضّح لهـــم أنه عن طريق التعاون يسهل عليهم تحقيق أهدافهم الشخصية ، وهكذا فـــإن القيادة تصوغ العاملين في الجماعة وتخلق البيئة لإزدهار القدرة على الخلق والإبتداع ، والاكتشاف ، والتفنن.**

The key factor of leadership. The specifications of the managerial job call for leadership of a high order. The business executive is quite helpless unless he can persuade his subordinates to carry out efficiently the operational steps essential to achieving the enterprise purpose. The manager can plan what others are to do, he can group subordinates effectively, he can staff managerial positions, he can supervise and guide subordinates, and he can measure results in order to determine how his plans are working out. But notheing will be done unless his subordinates work as a team, efficiently and with zeal, to perform the essential separate activities. The manager must motivate them in order to acquire their willing cooperation; he must, in other words, show them that through cooperation they will be able best to achieve their personal objectives. **Thus, leadership molds individuals into a team and creates the environment for the flowering of initiative, innovation, discovery, and technique.**

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه " لا يوجد نموذج موحد للمديرين فهم يختلفون من واحد إلى آخر اختلاف غير العاملين في الإدارة ، ذلك أن النسيج الداخلي للسمات الشخصية ، والإختلاف في البيئة يكون معقداً إلى أبعد حد ، ومن الطبيعي أن هذا التعقيد – في حد ذاته لا يعتبر مبرراً كافياً لمجابهة صعوبات القياس ، ولكنه كذلك يمثل مشاكل قائمة في تطوير المستويات الموضوعية ، ويمكن لهؤلاء الذين يجب عليهم أن يختاروا المديرين الأكفاء أن يقرروا بوضوح :

١) ما هي الصفات المطلوبة.
٢) مدى أهمية كل منها.
٣) ما هي مجموعة الصفات المقبولة وإلى أي درجة.
٤) كيفية التعرف على هذه الصفات في المرشحين.

والواقع أن الطريقة الاستنتاجية بالنسبة لهذه الموضوعات مازالت غير مثمـــرة ، ومن الجائز أن يكون هذا الطريق غير عملي من وجهة نظر طبيعة عمل المدير ".

However, there is no executive type. Managers differ as much from one another as they do from nonmanagers. The interweaving of personal characteristics and variations in environment is enormously complex. Of course, complexity alone is not a sufficient answer to the difficulties of measurement, but it does present problems in the development of objective standards.

Those who must select potential managers would be able to operate efficiently if they knew :

1. **What qualities were required;**
2. **In what degree each was essential;**
3. **What combinations of qualities were acceptable and in what degree; and**
4. **How to identify these qualities in candidates.**

The inductive approach to these issues has, as yet, been harren, and it is possible that such an approach is impractical in view of the nature of the manager's job.

من المعتقد – كحقيقة عامة – أن المؤهلات اللازم توفرها في المديرين يمكـــن إســـتنباطها من طبيعة الوظيفة الإدارية ، ذلك أنه عن طريقة المعرفة التامة للوظائف الإدارية وظروف البيئة التي تباشر في ظلالها ، يمكن التعرف علـــى صفات معينة تكون ضرورية لبلوغ النجاح ، وهناك إتفاق غير رسمي على أن رجال الإدارة ذوي الخبرة يستخدمون هذه العوامل المشتركة في تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين.

ولـيس معنـى هـذا ضرباً في الغيب والمجهول ، بل الواقع أن هذه الطريقة تشتمل على ثلاث مراحل :

١) معرفة الوظيفة الإدارية :

Knowledge of the managerial job,

٢) إستنتاج المؤهلات اللازمة للإدارة :

Deduction of the qualifications for managership,

٣) التعرف على هذه الصفات في المرشحين للمناصب الإدارية:

Identification of these qualities in candidates for managerial positions.

ومن الممكن أن نستنتج من طبيعة عمل الإدارة **بعض الصفات التي لها وزنهـا الهـام في إدراك النجاح. ومن بين هذه الصفات : الذكاء ، والقدرة علـى القيادة ، والقدرة على الإتصال والنظرة المنطقية في بحث المشاكل ، والمـيول الثقافـية ، والفـضائل الإخلاقية ، والحكم الصائب ، والقدرة على الإبـتكار.** هـذه مجمـوعة ضخمة من الصفات ، ولكن اياً منها – مع بعض الإستثناءات – يمكن أن يتطور على يد الفرد الذكي ، كذلك فلكل منها مساهمة إيجابية في النجاح الإداري.

الذكاء : إن إرتفاع مستوى الذكاء يعتبر أحد الصفات الضرورية ، (أو على الأقل أن يكون الذكاء في مستوى أعلى نسبياً بالنسبة لمجموعة العاملين). وهـذا الـذكاء يمكّـن المدير من تفهم العلاقات المتشابكة المعقدة بين القوى العاملـة ، وعلى أساس هذا التقييم يسَّهل توجيه العمل نحو الهدف المطلوب. فالمدير يعمل في ظروف يؤثر كل منها في الأخرى ، كذلك فإن القيم لا يمكن وضعها على عاتق قوى معينة ، وذلك لأن مضمونها يتغير ، وهذا هو السبب في أن المدير التنفيذي لا يمكنه السيطرة على كل قوة متحركة أو أن يغير من القوة المستقلة من أجل تحديد قيمتها. وقد وصف تشستر أ. بارنارد الحاجة إلى مـستوى عال من الذكاء ، في هذه الكلمات " أنه مطلوب لهم النواحي التقليدية

للـنظم المعقدة ، وتحليل العلاقات التقليدية بين المنظمات ، وللتعامل بطريقة مناسبة مع العناصر المجتمعة من الفنيين والإقتصاديين والماليين والاجتماعيين والقانونيين ، ولـشرح هذه العناصر للآخرين بوضوح بغرض القدرة على الوصـول إلى تمييزات دقيقة في التصنيف وفي التعليل المنطقي وفي التحليل حتى لا يصبح موضوع النقاش محتاجاً إلى دليل ".

القـيادة : إن الـصفة الثانـية التـي يحتاجها المدير هي القدرة على القـيادة ، **فمعظم المشروعات عبارة عن نشاط جماعي** أي أنه ، نشاط يربط العناصـر الماديـة بالجمهـور ، وهذا الأخير – أي الجمهور – يجب إقناعه للمساهمة بكل جهوده للوصول إلى أهداف مشروع يعرفه ويفهمه ويؤمن به ، فالـشخص القـادر على ذلك هو القائد. **وتعتبر العلاقات المتشابكة فيما بين المجمـوعة والقائـد ، وأهداف النشاط التي يعمل فيها الجميع أمراً له صفة الـدوام** ، ويشغل القائد المكان الأول بين إتباعه **إذا وجدوا فيه أفضل الفرص لتحقـيق أهـدافهم الشخصية ، كذلك يحتاج القائد إلى تعاون إتباعه من أجل تحقـيق أهدافـه الشخصية ، ولا يمكن تحقيق أي هدف جماعي إلا بإنسجام نـشاط القائـد مع نشاط إتباعه ، إن العلاقة المثلى بين هذا الثالوث (القائد والإتباع والهدف) هي قيام الإنسجام التام.**

القدرة على الإتصال : لا يستطيع الناس الحياة في الجماعة – وإن كان كـل مـنهم يعمـل على إنفراد – **دون وجود الوسيلة السهلة للإتصال فيما بيـنهم . وفـي داخل المشروعات يكون للقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الأهمـية القـصوى** ، فالـناس فـي حاجة إلى معرفة البيئة المحيطة بهم ، وعلاقـاتهم مـع الآخرين ، وماذا يجب عليهم أن يفعلوه ، وكيف يلزم القيام بـذلك ، ومـا تـستلزمه الوظـيفة من صفات ، **فهم على إتصال بتابعيهم ، وبالمـوردين ، والعمـلاء ، كمـا أنهـم يتبادلون ألوف الكلمات يومياً** ، أما المديـرون فـإنهم أكثـر من غيرهم تعرضاً لهذه الزوبعة من الكلمات ، إنهم يتقـبلون المعلومات من المصادر العديدة وما يلبثون أن يهضموها ثم يتركوا أمـر شـرحها للآخرين باللغة التي يفهمها هؤلاء الآخرون ، **إن القدرة على إستقبال وترجمة ونقل الأفكار تعتبر إحدى الصفات التي يمكنها المساهمة إلى حد كبير في نجاح رجال الإدارة من ناحية إستثارة الزملاء والتابعين.**

هــذا بالإضــافة إلى **السهولة في المنهج العلمي** : حيث أن التدريب الــشديد علــى المنهج العلمي ينمي أعمال الفكر المنطقي ، وذلك ييسر إتخاذ القرارات ، وطالما كانت طبيعة مشاكل العمل هي التعقيد ، فمن الأهمية بمكان أن تــصاغ قــرارات المديــر المسؤول عن حلها بأسلوب منطقي ، **إن تطور المقدرة المنطقية وفهم مبادئ التصنيف ، والثقة في معالجة المظاهر المعقدة هي الأهداف التي ترمي إليها الدراسة بطريقة المنهج العلمي.**

أما الإختصاص الثاني لصاحب العمل – وهو في مرتبة أقل – فهو **أن يكــون المرشح قادراً** ، **بافتراض حسن أختياره في المقام الأول** ، على القيام بالأعمال الإدارية العليا في حالة الطوارئ ، ويحتاج النجاح في هذا المستوى من مستويات الإدارة إلى ما هو أكثر – بكثير – من مجرد الإهتمام بالرفاه في العمــل ، **إنه يتطلب المقدرة على مقابلة الرؤساء والتعامل المتميز بالفاعلية معهم لا في شؤون العمل فقط بل في الصلات السياسية والمدنية والاجتماعية والتعليمية أيضاً**، وحيث أن الرفاه القومي يتأثر بمديري الأعمال إلى حد كبير **فمــن صــالحهم أن يهــتموا بأعمق المعرفة في المسائل المتصلة بالصالح القومي.**

وأما الإختصاص الذي بالمستوى الثالث – وهو يلقي إهتماماً ضئيلاً ، وقد لا يلقي إهتماماً على الإطلاق – فيتعلق بتنمية الميول الثقافية ، أن الإنسان ليفخر بتقدم الطاقات العقلية لأي مخلوق بشري إلى أقصى حد ، وهذا يتطلب التوعــية والإرتفاع بحاسة التذوق من خلال التدريب الثقافي وعلى الإحساس بالجمال.

القــيم الأخلاقــية : أن يملــك المرشــح للإدارة ، إحساساً قوياً بقيم المجــتمع الأخلاقــية لأمــر ذو أهمــية كبرى ، ذلك أن الإداريين التنفيذيين يــتحملون مسؤولية كبرى نحو رفاه الآخرين ونحو المجتمع الذين هم جزء مــنه ، وفي الحقيقة ، أن أي تنظيم إجتماعي لا يمكن أن يقوم دون الارتكاز علــى هــذه القــيم الأخلاقية التي يتمسك بها جموع المواطنين ، ولما كان المديــرون موضــع تقليد الجميع ، فإن أفعالهم كلها ستؤثر على مدى إتباع التقاليد الإجتماعية ، لذلك وجب عليهم أن يكونوا رجالاً مستقيمين يتصرفون دائماً طبقاً للسنن الاجتماعية المتعارف عليها.

وفيما يلي هذه الفقرة باللغة الإنجليزية لأهميتها :

Moral Values. The possession of a strong sense of the moral values of society is of prime importance in a candidate for management. Executives bear a heavy responsibility for the welfare of others and for the society of which they are a part. Indeed, social organization cannot exist without a foundation of those moral values that are held in respect by the bulk of the citizenry. Since managers are widely imitated, whatever they do will influence the degree to which the social mores will be followed. They must, therefore, be men of integrity who act at all times in accordance with approved social precepts.

الحكـــم : إن " الحكـــم " هـــو الجوهرة الغالية التي يبحث عنها رجال الإدارة عندما يوظفون أو يرقون تابعيهم للوظائف الإدارية ، وفي الواقع ليس من السهل تحديد معنى اللفظ في حد ذاته ، ذلك لأنه يشتمل على مركب من :

١) العــناية بالتعرف على جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين وتقييمها.
٢) التعود على تقييم هذه العناصر على ضوء ظروف البيئة بكاملها.
٣) التعود على بلوغ القرار بعد إنقضاء الوقت الكافي لذلك.
٤) عادة إتخاذ قرارات لها معناها.
٥) القدرة على التوقيت المناسب لتنفيذ هذه القرارات.

فـــإذا تمرس الشخص الذي له القدرة على الحكم السليم بهذه الخبرات ، فـــإن الحكم على الأشياء يكون نتيجة التعليم العالي مؤيداً بالخبرة العملية ، إنه لا يمكن تدريب المرشحين على إصدار الحكم في الأمور ، إذ يجب أن يكونوا علـــى درجـــة كبيرة من الذكاء ، كما أنهم في حاجة إلى تعليم واسع النطاق ، وكـــذلك هم في حاجة إلى الخبرة العملية ، فإذا استطاع المرشح أن يجمع بين هذه العناصر فسوف تنمو فيه عملية الحكم على الأشياء.

القدرة على المبادأة : إن التدريب على المبادأة يعتبر من أهم ما يجب أن تتــضمنه مسألة التفويض بالسلطات بالنسبة لمن فُوِّضَتْ له السلطة ، فإذا **انتظـــر المديـــر من رؤسائه أن يخبروه بما يجب عمله ، ومتى يكون ذلك ، فإنه بذلك يتوقف عن عملية الإدارة ، وهو بذلك أيضاً يعيد السلطة المفوضة من رئيسه إليه مرة أخرى.**

والقـــدرة علـــى المبادأة هي عملية إتخاذ القرارات بمجرد الإحساس بالحاجـــة إليها ، وهي صفة كثيراً ما تُغْفل عند ترشيح أحد المديرين ، ولكن ما يلبث أن يتعرف عليها بوضوح عندما يبدأ المدير المعين بالمماطلة وتقديم الأعـــذار لعدم البت في الأمور ، وعندما يخاف من التصرف في الأمور ، أو عـــندما يعتمد على تابعيه في أن يقوموا مقامه ، إن المدير الناجح في حاجة إلى الجرأة ليتقبل مخاطر القرارات الهامة والحازمة.

إطار لدراسة السلوك التنظيمي :

ومـــن الـــتطورات الحديـــثة في مجال أساليب البحث ، والتي يجب أن تفـــضي إلى نماذج متكاملة للسلوك التنظيمي ، ما نُطلق عليه **التحليل الشامل (Meta-analysis) وهو إحدى الوسائل التجريبية الرصينة التي تنظم نتائج الدراســـات المخـــتلفة حول إحدى المشكلات بطريقة تسمح للباحث والمدير بالوصول إلى إستنتاجات عملية.** ومن ضمن المعلومات التي تنتج عن التحليل الشامل النموذجي ، مثلاً معلومات عن القوة الفعلية لعلاقة معينة عبر منظمات وعاملـــين وجماعات عديدة. كما تنتج عن مثل هذه الدراسات معلومات مفيدة **حـــول ظاهـــرة وجود علاقة بين متغيرين في أوضاع معينة فقط** ، وتوصلت إحـــدى الدراســـات ، مثلاً إلى أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي تتوقف على نوع الصناعة التي تتم دراستها ، حيث تَمَّ التوصل إلى **وجود علاقة قوية بين الأجر والرضا الوظيفي في إحدى الصناعات ولم تكتشف تلك العلاقة في صناعة أخرى.**

ونـــرجو أن نـــوجه النظـــر إلى أنه على الرغم من عدم وجود نظرية مـــتكاملة قابلـــة للإختـــبار لمجال السلوك التنظيمي حتى الآن ، **إلا أن علماء السلوك التنظيمي مازالوا مطالبين بمزيد من البحوث وإستنباط النتائج منها** ، ونشرها لمحاولة تشكيل السلوك التنظيمي وفق نموذج معين ، ومن هذا يقتصر

الأمــر فقط على تنظيم التشكيلة المتنوعة والمتباينة للمعلومات ونتائج البحث التــي نُــشرت ويستمر نشرها **وذلك بحثاً عن نظرية للعلوم السلوكية** ، وهذا يعنــي أن الدراســات حتــى الآن توفّــر للدارســين وسيلة لتنظيم ودراسة الموضــوعات التي يُغطيها السلوك التنظيمي والأداء ، وقد يكون هناك الكثير مــن الجــوانب والروابط بين المتغيرات التي عُرضت والتي لم يتم إستيعابها بصورة تامة.

ويسعى علماء السلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف التالية :

- **التعــرف علــى بعــض المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية الرئيسية المبحوثة في مجال السلوك التنظيمي.**
- **توضيح مدى إرتباط هذه المتغيرات ببعضها.**
- **وتأكيد الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي وهي :**

***) الأســلوب العلمــي والتركيــز المــتعدد المناهج ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجيه الموقفي ، والميل نحو التطبيق.**

***) تحديــد أي المتغيــرات التــي تؤثر على السلوك والأداء في الأوضــاع التنظيمية الفعلية ، مع التركيز على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.**

- تؤثر البيئة بشكل مباشر على عناصر تصميم المنظمة وعملياتها ، مــع التأثيــر علــى الخــصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتقنية بوجه خاص.
- تهيــئ العناصر السابقة المناخ لاستخدام طريق تصميم الوظائف ، وتكــوين الجماعــات وممارساتها ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والجماعات.

- تتأثر الدافعية ، بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.

- يتم تقويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ، ويقود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي في إطار تغذية مرتدة لكل العناصر التي سبق ذكرها.

فمن حيث البيئة تتمثل إحدى الصعوبات في دراسة المنظمات والأفراد داخلها في ضرورة التفريق بين المنظمات وبيئاتها ، وفي الواقع ، فإن بيئة أي منظمة تشمل أي عوامل أو أحداث أو مؤسسات خارج حدودها ، حيث أن مثل هذه العوامل البيئية المشتركة تؤثر على الأفراد والجماعات والقادة داخل أغلب المنظمات ، كالعوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية ، وتتميز بعض هذه العوامل بالبساطة وإمكانية التنبؤ بها فيما تكون الأخرى معقدة وغير مؤكدة.

ومن حيث البعد الفردي ، فإن العلماء الذين يبحثون في علوم السلوك التنظيمي يرون أن فهم الخصائص الفردية يعتبر أمراً ضرورياً لمعرفة السلوك والأداء ، وتشمل بعض العناصر الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء في المنظمات : الشخصية والإدراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التَعلُم.

ومن حيث التصميم التنظيمي والعمليات التنظيمية ، فينبغي أن يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين إمكانية أداء المهام التي تفضي إلى تحقيق الأهداف بشكل مرض . ويتأثر نمط التصميم الذي يتم إختياره سواء أكان بيروقراطياً أو وظيفياً أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر – بعوامل مثل البيئة ، والتقنية المستخدمة في المنظمة ، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة ، ويتم من خلال تركيبة المنظمة ، القيام بنشاطات هامة مثل إتخاذ القرارات والاتصالات .. إلخ .. على أن يتم تنظيم المهام الفردية ، في المنظمات الكبرى ، في وظائف محددة ، **وتسمى هذه العملية بتصميم الوظائف ، والغرض من تصميم الوظائف هو مواءمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات وإحتياجات الموظف بحيث يتم تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي وروح معنوية عالية للموظف.**

ومن حيث الأبعاد الجماعية ، فإن البحث العلمي أثبت أن زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد يؤثرون في الطريقة التي يتصرف بها ويؤدي بها عمله في المنظمة ، وربما تكون الدراسة التي أجريت في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن اليكتريك في العشرينيات **والسابق شرحها في الفصل الثاني من هذا المرجع ، تعتبر أشهر دراسة لأثر الجماعات على الأفراد سواء أكانوا أعضاء أم غير أعضاء في تلك الجماعات ، فيما ركزت دراسات وتحليلات أخرى على تكوين الجماعات وهيكلها وقيمها ومراكزها وتطورها وتماسكها** ، زيادة على ذلك ، تتفاعل الجماعة مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو نزاع بينها.

ولعل ما سبق وأوضحناه يدفعنا إلى التأكيد على أن الأبعاد السابقة ترتبط بالقدرة القيادية من حيث البيئة والأفراد والتصميم التنظيمي وتصميم الوظائف والجماعات **ويعتمد بقاء أي منظمة على القيادة بشقيها الرسمي Formal وغير الرسمي Informal.**

ومن حيث الدافعية ، فإنها تتوقف على نوعية أداء الفرد إلى حد بعيد على دافعيته ، فمستوى الدافعية يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التغيير والتطور ، وبالطبع بالأفراد ، وقد وصفت حالة الدافعية بأوصاف متباينة من قِبَلْ نظريات مختلفة ، يركز بعضها على الحاجات أو التوقعات أو الحقوق التي يرغبها الأفراد ، ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المديرون إلى تَعَلُّمه ليدفعوا الآخرين لأداء أفضل ، وبدلاً من ذلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ومعرفة الطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التي تؤثر على الدافعية ، ومما لاشك فيه ، فإن مستوى الدافعية لدى القوى العاملة يتأثر **بنظام الحوافز في المنظمة.**

ويمثل عنصر الأداء مقياساً معتمداً عند العديد من علماء العلوم السلوكية ، حيث أنه الهدف الأساسي للمديرين ، ويرون أنه يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، **وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية ، وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات الثلاثة ، ويضيف بعض العلماء في تقويم الأداء عناصر أخرى مثل : الانتاجية ، والروح المعنوية ،**

والغياب عن العمل ، وإنجاز المهام ، والتكيُّف الذاتي ، فعندما يكون مستوى الأداء مرضياً ، تصفه المنظمة بالنجاح.

ونـــود أن نـــشير إلـــى أن تقويم الأداء هو عملية قياس وتقويم فعالية الأداء ، **ويـــستخدم لابـــراز نقـــاط القـــوة والضعف في الأفراد والجماعات والمـــنظمات** ، ويصلح كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولاجراء تغييـــرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف ، ولا يوجد نظام واحد أمثل لـــتقويم الأداء ، بـــل إن هـــناك نظماً لتقويم الأداء أفضل من غيرها بالنسبة لشخص معين أو جماعة أو منظمة معينة.

وفـــي إطـــار المتغيرات المتسارعة في مجتمعنا الدولي المعاصر **فإن المنظمات والعاملون فيها يحتاجون إلى التغيير والتطوير وإلا أصابتهم حالة من الركود** ، والنتيجة النهائية للركود هي عدم القدرة على البقاء والاستمرار ، فالتغييـــر والتطويـــر المخطط أكثر فعالية ، **ويتطلب معرفة تامة بالخصائص الفـــردية والجماعـــية والتنظيمية** ، وسبب أهمية هذه المعرفة أن الأداء هو الهـــدف الأخيـــر للمنظمات ، فمن الصعوبة بمكان تحقيق أداء مناسب إذا ما حجـــبت المعـــرفة أو حجزت أو حرفت ، لذلك لابد من أن تتوافر للمديرين معـــرفة كيفية دراسة أو ملاحظة الخصائص ، أي لابد أن يكونوا خبراء في التشخصيص.

ومـــن الحقائـــق المـــستقرة أن العلوم السلوكية تتطلب من المديرين أن تتـــضمن دراساتهم للواقع الأسلوب العلمي ، إذ أن إعتمادهم على التجربة أو الفطـــرة فقـــط يفتح الباب أمام الكوارث ، ويركز أسلوب العالم السلوكي في دراسة أبعاد السلوك التنظيمي على أهمية العلم وإطار البحث وجمع البيانات ، ويضفي هذا الأسلوب على التشخيص العلمي قيمة أعلى من المتوقع.

المدخل العلمي كنظام :

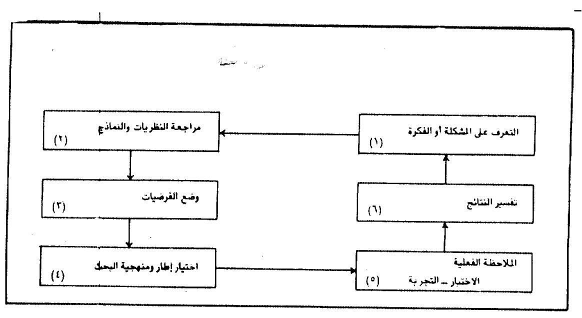
يعتبـــر المدخل العلمي لدراسة السلوك التنظيمي والأداء أسلوباً منظماً للإستقصاء والبحث وقام علماء السلوك التنظيمي بوصفات وتحليلات للسلوك فـــي المـــنظمات العسكرية والدينية والأجهزة الحكومية ، وبرغم هذا الاهتمام الواســـع ، إلا أنهم يقرون أن محاولات دراسة السلوك دراسة تجريبية منظمة

باســتخدام أســلوب محدد ، يعرف بالأسلوب العلمي ، وعليه يمكننا القول أن دراسة علوم السلوك استغرقت فترة تاريخية قصيرة نسبياً.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الأسلوب العلمي كنظام للبحث يتضمن عــدداً مــن الخطــوات ، وعادة ما يتدرج الباحث في الخطوات المبينة بأحد الأشــكال التي توضّح نهجه في دراسته للسلوك التنظيمي. ويميز هذا التتابع المنتظم الأسلوب العلمي(*) عن أسلوب الممارسة ، ويستخلص الباحثون ، بعد إكتمال العملية وإستخدام قاعدة بيانات نظرية أو تجريبية ، توضيحاً أو تفسيراً حــول ظاهرة تنظيمية ما ، مثل : تصميم الوظائف ، أو العمليات الجماعية ، أو القيادة ، أو تنمية مهارات العاملين ، وبعد إستكمال كل خطوة من خطوات الــبحث العلمــي وإجراء الاختبار التجريبي ، يبدأ الباحث في تفسير النتائج ، ويجب على الباحث أن ينقل النظريات والنماذج والفرضيات التي تؤيدها نتائج البحث بلغة واضحة ومفهومة ، وهنا يجب عدم التقليل من شأن كلمة " مفهومة " لأن تطبــيق نــتائج البحث في البنوك أو المستشفيات أو المسابك أو مصانع إنتاج الأغذية أو أي وضع تنظيمي ، يعتمد على قدرة المدير على فهم تفسير تلــك النــتائج ، فــإذا أريد أن يكون للباحثين التنظيميين أثر في الممارسات الاداريــة ، **فلابد أن يقدموا للمديرين مجموعة من التفسيرات الواضحة لأي دراسة قابلة للتطبيق في محيط العمل.**

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- H. Drummond, "Giving if a week and then Anotherweek: A case of Escalation in Decision Making" Personnel Review 26, 1997.
- D.P. Rubin, R.E. Reidenbach, and P.J. Forrest, " The Perceived Importance of an Ethical Issue as an Influence on the Ethical Decision-Making of Managers.
- I.P. Levin, S. L. Schneider and G.J. Gaeth, "All Frames Are Not Created Egual ": "Organizational Behavior and Human Decission Processes 76, 1998.



خطوات عملية البحث

يفترض بعض الباحثين أن مهمة تفسير وتطبيق نتائج البحث تقع على عاتق المدير ، إلا أن هناك من يُخالف هذا الرأي لعدة أسباب :

أولاً : إذا ما قدر العلماء السلوكيين الاستمرار في إجراء أبحاثهم في منظمات حقيقية ، فيجب عليهم أن يقدموا للمديرين شيئاً ذا معنى وقيمة ، **وكلما كان تفسير أي دراسة بحثية واضحاً ، زاد إحتمال إكتشاف شئ ذي قيمة بوساطة المدير.**

ثانياً : مثلما يتم تدريب العالم السلوكي على نقل نتائج (البحث) ، **يتم تدريب المدير على إدارة المنظمة.**

ثالثاً : **يتركز كل العمل اليومي للعالم السلوكي حول البحث الذي يقوم بإجرائه ، فيما ينحصر كل ما يفعله المديرون هو إلقاء نظرة سريعة فقط على مشروعات البحث ، إذ أن واجباتهم الأخرى ، كالحفز والتقويم والتخطيط ووضع الأهداف ، تأخذ جل وقتهم.**

وأخيراً ، يكرس علماء السلوك كل جهدهم في زيادة المعرفة ، وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية لهذا العمل الهام في ضرورة نقل النتائج وتقديم تفسيرات للباحثين الآخرين والمرتقبين وللمجتمع بوجه عام ، ولا يمكن

تحقـــيق هذه المتطلبات إلا بالتفسير الحقيقي لما يعتقد الباحث أنه قد توصل إليه.

ونـــؤكد ثانية ، أن إهتمام المدير ينحصر في تطبيق المعرفة الثمينة ، فللتأكـــيد علـــى عمل شئ ما في إتجاه تحسين الأداء دلالات هامة في تحديد الفرق بين العلماء السلوكيين والمديرين ، **فالمدير يهتم بالمسائل الآتية :**

١) الظروف الحالية الماثلة والتي تستلزم الإبقاء عليها أو تعديلها.
٢) وضوح المهمة والغايات والأهداف ومدى تناسب الظروف الحالية مع هذه العناصر.
٣) مدى الحاجة للتغيير والوقت الواجب إجراء التغيير فيه.
٤) ما إذا كانت التغييرات التي تجري تحقق الأهداف التي وضعت لها.

يـــتفق كل من العالم السلوكي والمدير ، على ضرورة وصف الظروف الحالية بدقة ، فالمدير يحتاج لذلك في أداء العمل ، بينما يحتاج العالم السلوكي إلى المعلومات لاحداث نظريات ونماذج. أما بخلاف ذلك فتختلف إهتماماتهما .. **ففـــيما يسعى العالم السلوكي لاختبار وتطوير النماذج ، يعمل المدير على تحـــسين الأداء** ، وعـــندما تستوفي النظرية أو النموذج الاختبار التطبيقي ، يتحقق لنا أعلى مستوى من التفاعل المثمر بين العلماء السلوكيين والمديرين ، ويشكل هذا المستوى من التفاعل تحدياً للذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجال السلوك التنظيمي التطبيقي.

أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمي :

تتوافـــر نتائج البحث التنظيمي الذي يستخدم الأسلوب العلمي بمعدلات عالـــية عـــن طـــريق المجـــلات والمقالات المتخصصة والوثائق والعروض الموجزة للمسوحات ، والمؤتمرات العلمية المتخصصة ، وتختلف تلك النتائج من حيث المنهجية ، والقياس ، ومدى التطبيق ودرجة التحكم في المتغيرات.

وبالرغم من التقدم الذي أحرز في هذا المجال مثل التحليل الشامل الذي ســـبق عرضه ، فالكم الهائل لنتائج الأبحاث والموضوعات في مجال السلوك

التنظيمي معقد ومربك ، ولهذا قام بعض علماء السلوك التنظيمي بوضع بعض الطرق لتخفيف حدة التعقيد ، واقترحوا بعض الطرق لعملية التصنيف.

نطاق التطبيق :

يتم إجراء البحث ، أساساً ، بقصد زيادة المعرفة ، ويهتم العالم السلوكي بفهم ظاهرة ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي على وجه التخصيص.

أمـــا الـــبحث التطبيقي فله قيمة محتملة في المجال العملي لأنه يتعلق بتفسير الملاحظات واستخدام النتائج لتحسين وضع ما ، **ومن أمثلة ذلك إجراء بحوث عملية عن مصادر الرضا الوظيفي يمكن تطبيقها في أوضاع تنظيمية حقيقـــية** ، والبحث الخدمي هو ذلك النوع من أنواع البحث الذي يظهر عندما يـــستخدم العالم السلوكي مستشاراً لدراسة مشكلة ما ، ويفترض هنا أن المدير قد قام بتشخيص المشكلة واستعان بأحد الباحثين ، لقاء أجر ، لدراسة المشكلة دراســـة علمـــية ، ومن أمثلة ذلك تقويم آراء العاملين حول مجموعة المزايا الإضافية في المنظمة.

أمـــا بحـــوث الفعل فتتضمن البحث الاستقصائي لموقف ما ، وتحديد المشكلات ، وتطبيق الاستراتيجيات التي تخفف أو تزيل المشكلات ، ويكون التركيـــز فـــي هـــذا النوع من البحث على التغيير الذي قد يحدث في الهيكل التنظيمـــي ، أو الـــناس ، أو التقنية ، أو البيئة ، أو أي تشكيلة تتألف من هذه العناصـــر ، ويـــتوقع أن يحـــدث الـــباحث التغيير المؤثر والذي سيتم توثيقه وعرضه على المديرين ، ومن أمثلة هذا النوع **بحث أسباب دوران العمل بين العاملين.**

إن أيـــا مـــن تطبـــيقات البحث هذه جديرة بالإهتمام وضرورية لزيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمي ، أما الحكم بمواءمة أي منها لموقف معين فيتوقف فـــي الغالـــب علـــى الباحثين والمديرين المعنيين ، إذ أن لهم أهدافاً يريدون تحقيقها ، وتعد هذه الأهداف بمثابة علامات تهدي لاختيار أحد الأنواع الأربعة السابق ذكرها .

مستوى هدف البحث :

يتوقف مستوى هدف البحث على النتيجة المتوقعة منه ، فإذا كان الباحث مهتماً بوصف الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد لحل مشكلة ما داخل جماعة بلا قائد ، فإن الهدف وصفي ، ومن الأمثلة المعروفة للمعيار الوصفي لشكل هيكل نموذج نطاق الإشراف الذي قام بوصفه جريكيناس Graicunas ، وهو ليس أكثر من وصف للعدد المحتمل من التفاعلات بالنسبة للمدير في حدود نطاق الإشراف الذي يتناسب مع حجم النشاط.

وهدف آخر للبحث يعطيه المديرون أسبقية متقدمة ، وهو التنبؤ بسلوك وأداء الفرد وبتحقيق الأهداف التنظيمية الكلية ، فإذا استطاع المديرون التوصل إلى الأساليب التي تتنبأ بالأداء النهائي للموظف بدقة ، مثل اختبار القدرات ، تمكنوا من أداء أعمالهم بسهولة ويسر ، ليس هناك إختبارات تؤدي إلى تنبؤات دقيقة ، ومع ذلك فالبحث عن الهدف التنبؤ مازال مستمراً ، وهو ضروري بالنسبة لمجال السلوك التنظيمي.

لا يهتم المديرون والباحثون ، في بعض الحالات ، بالوصف أو التنبؤ ولكنهم يسعون إلى معرفة إتجاه العلاقة بين المتغيرات ، ويعرف هذا النوع من أنواع البحث بالسببي ، ويستخدم في تحديد العلاقات الاتجاهية أساليب ومنهجيات إحصائية رفيعة ، وقد أفضى البحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين ، حتى الآن ، إلى بعض النتائج الهامة ولكنها متعارضة.

درجة التحكم في البحث :

يؤثر نوع استراتيجية البحث المختارة على درجة التحكم التي يمكن ممارستها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ، ويتضمن بحث دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أي قدر من التحكم فيها ، حيث أن التجربة أو الحالة قد حدثت من قبل (أي أن البحث يتم بأثر رجعي) ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث ، أما في الدراسات الميدانية فتتوافر للباحث درجة من التحكم في إختيار مفردات البحث (الناس المراد دراستهم) والمنهجية المراد إستخدامها (مثل الاستبيانات والملاحظات والمقابلات) ، والفرضية التي يتم اختبارها والفترة الزمنية

لإجراء الدراسة ، فيما تكون درجة تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفردات البحث محدودة أو منعدمة تماماً ، وأخيراً تتيح التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

ويمكن أن تتم التجارب في المختبر أو في أوضاع ميدانية حقيقية ، فقد يسعى الباحث في دراسة عن الدافعية مثلاً إلى إستقصاء كيفية إرتباط العمر بهذا المتغير وبذلك تكون هناك أربع فئات عمرية للعاملين يمكن دراستها :

١) من عمر عشرين إلى ثلاثين عاماً.
٢) من واحد وثلاثين إلى أربعين عاماً.
٣) من واحد وأربعين إلى خمسين عاماً.
٤) من واحد وخمسين إلى ستين عاماً.

وقد بدأ الإهتمام يتزايد حالياً بدراسة **إتجاهات المديرين من النساء**(*) **حول وظائفهن ومواقعهن** في المنظمات وتقدمهن في مجال العمل ، وإذا أراد الباحث إستقصاء إتجاهات النساء فقط في تجربة ما يتم التحكم في متغير النوع.

عوامل إضافية يجب مراعاتها عند إختيار الاستراتيجية :

عند إختيار إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية الأربع الرئيسية – دراسة الحالة ، والدراسة الميدانية ، والتجربة المختبرية ، والتجربة الميدانية – يجب أن يكون الباحث ملماً بأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الاستراتيجيات ، كما ينبغي على الباحث إختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل ، وبالطبع فإن الاستراتيجيات تختلف حول بعض المسائل مثل :

---

* - See : R.A. Cooke and D.M Roussean, Stress and Strain form "Family Roles and Work – Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984.
  - Also : G.L, Cooper and M.J. Davidson, The High Cost of Stress on Women Managers" Organizational Dynamics, Spring, 1988.
  - Also S.E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, "Family Life Disruptions : Effects of Job-induced Structural and Emotional Interference" Academy of Management Journal, September, 1985.

١) نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.
٢) مدى " نقاء " أو " عدم خلط " المعلومات – أي درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.
٣) مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.
٤) مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث.

وبدلاً من دراسة هذه المسائل ، والأخرى المماثلة ، بصورة علمية ، يقوم كثير من الباحثين باختيار الاستراتيجية المفضلة لديهم ويأنسون لها ، ويستخدمونها بالرغم من جوانب الضعف فيها ، ولسوء الحظ تلعب العادات والتجارب والميول السابقة للباحث دوراً أساسياً في إختيار الباحث لاستراتيجية معينة في بعض الحالات.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الاستراتيجيات الأربع الرئيسية ، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل إلى جانب معيار التحكم في البحث ، وتشمل هذه المعايير الإضافية : (١) السيطرة ، (٢) الواقعية (٣) ، المدى ، (٤) الدقة.

السيطرة :

يتماثل التحكم والسيطرة من حيث أن كلا منهما يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة ، فبينما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية غير مرغوب فيها تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناء على تعديل متوقع في متغير ثان ، فقد يشعر أحد المديرين بأنه من الممكن رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية للمشرفين ، ولكي يتم إختبار هذا الافتراض ، يلحق نصف عدد المشرفين ببرنامج لتدريب المشرفين ، ويترك النصف الآخر دون تدريب ، ثم يتم قياس معنويات العاملين بالنسبة للمجموعتين قبل وبعد البرنامج التدريبي ، وهنا يكون المتغير الذي تمت السيطرة عليه هو حضور البرنامج التدريبي ، وتعطي التجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عالية في معيار السيطرة وذلك لإمكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

الواقعية :

تمــثل الواقعــية إحــدى نقــاط القــوة في دراسة الحالات والتجارب والدراســات الميدانــية وذلــك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث بأن سلوك مفردات البحث طبيعي ويمثل السلوك البشري الحقيقي والواقعي ، في حين أن أخــذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووضعها في مختبر ، يقلل من درجة الواقعية وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في إستراتيجية التجربة المختبرية.

المـــــدى :

يشير المدى إلى سعة الدراسة ، وبالأخص عدد المتغيرات وعلاقاتها ، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات ، إذ مــن الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الإدارة ، فمن الممكن أن يقــوم الــباحث مثلاً ، بدراسة الرضا الوظيفي ، وسلوك القائد ، وخصائص الوظائــف ، وسياســات المنظمة باستخدام استبيان بسيط ، ويتعين على هذا الباحث أن يعرف أنه كلما كان الاستبيان طويلاً زاد إرهاق المستجيب مما قد ينتج عنه إجابات متحيزة أو غير صحيحة. أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها ، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

الدقــــة :

عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية التي عــادة ما تستخدم الاستبيان ، فاستخدام وسائل القياس المتعددة مثل الملاحظة مــن قبل مجموعة من الخبراء أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فــيما بعد ، يتيح للباحث فرصة الحصول على بيانات صحيحة ، ولهذا السبب بــدأ كثيــر من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم.

دلالات إدارية :

قد يسأل القارئ عند هذا الحد من النقاش ، " **لماذا يهتم المدير ببحوث السلوك طالما هي من إختصاص العالم والأكاديمي ؟** " ، هناك على الأقل ثلاثة أسباب يجب مراعاتها وهي :

١) لم تعد الحلول الاجتهادية لمشكلات السلوك المعقدة مسلماً بها ، إذ أن عملية إدارة منظمات اليوم تتطلب إستخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين.

٢) يتمثل أحد الأدوار الادارية التي بدأت تتزايد أهميتها في دور المُشَخِص ، ويتعين على المديرين استخدام طرق متنوعة – مثل الملاحظة والمسموحات والمقابلات والدراسات المنهجية وما شابهها – للوصول إلى حلول للمشكلات الهامة ، كما يجب أن تكون معرفة أي طريقة تستخدم وفي أي موقف ، جزءاً من القاعدة المعرفية للمدير.

٣) أخيراً يشتمل مجال السلوك التنظيمي على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها ، وحتى تكون الفائدة حقيقة ، يتعين أن تكون للمدير القدرة على تقويم جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة – والتي لا يوجد فيها ما يخلو من العيوب.

فعلى سبيل المثال ، **يجب أن تساعد معرفة ما إذا كانت نظرية معينة تقوم على أساس عديد من الدراسات الميدانية والتجارب ، ومدى تأييد أو عدم تأييد الأبحاث اللاحقة لنتائجها ، إن ذلك يساعد المدير كثيراً.**

وليس غرضنا أن نحول القارئ إلى باحث ، بل إننا ، على عكس ذلك ، **نأمل أن نتمكن من توجيه السلوك في المنظمات بفعالية على أساس متين من المعرفة.**

موجز للمدير :

١) هـــناك أربـــع " طـــرق " لترسيخ المعتقدات حول الظواهر ، وهي الـــصلابة والسلطة والبداهة والعلم ، وبما أن العلم يتضمن السعي نحـــو المعـــرفة الموضـــوعية ، فهو لذلك شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمي.
٢) العلم طريقة تتضمن الملاحظة والاستقراء والاستنباط والتحقيق.
٣) تـــشكل النظـــريات الأساس لمحاولة تنظيم تفكيرنا حول المتغيرات الـــضرورية لفهـــم الـــسلوك التنظيمي ، فالنظرية في الواقع ، هي محاولة لبناء نموذج لجانب من جوانب الواقع.
٤) لا تـــستخدم النظـــريات فـــي بـــناء نظرية للسلوك والأداء فقط بل تـــستخدم أيـــضاً في تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وفهمه وتشخيصه.
٥) الـــنموذج النظري وسيلة لدراسة الارتباط بين المتغيرات ، كما هو الحـــال فـــي الـــنموذج الـــذي يوضّح الارتباط بين البيئة والأفراد والجماعـــات والقـــيادة والمنظمة والدافعية ونظم الحوافز والتغيير والتطوير التنظيمي وتقويم الأداء.
٦) يـــتم تـــدريب باحث العلوم السلوكية ليكتسب المعرفة عن السلوك التنظيمـــي مـــن خلال اعتماده على المبادئ العلمية للبحث ، وبذا يكون دور الباحث الوصف والتوضيح أكثر من العلاج.
٧) يحـــتاج المديـــرون ، باعتـــبارهم مختصين بحل المشكلات ، إلى المعلـــومات المستندة إلى العلم إلى جانب الفطنة والتجربة لمعالجة الخليط المعقد من المتغيرات الموجودة في المنظمة.
٨) يتطلب الاختلاف في توجهات كل من باحث العلوم السلوكية والمدير نظاماً مفتوحاً وواضحاً للاتصال بينهما ، ولا يمكن أن يتطور مجال الـــسلوك التنظيمي إلا بتحسين الحوار والتفاهم بين العالم السلوكي والمدير.
٩) يمكـــن أن يكـــون البحث حول ظواهر السلوك التنظيمي وصفياً أو تنبُئياً أو عرضياً.
١٠) يركز البحث العلمي على استراتيجيتي البحث الميداني والمختبري ، وبيـــنما تجـــري الدراسات والتجارب الميدانية في منظمات قائمة ،

تقـــوم الـــتجارب المختبرية بتكوين أوضاع معينة لدراسة خاصية سلوكية محددة.

١١) لاســـتراتيجيات الـــبحث جوانب ضعف وقوة كامنة فيها ، وتشمل العناصـــر الـــواجب مراعاتها عند إختيار استراتيجية معينة التحكم والسيطرة والواقعية والمدى والدقة.

١٢) إن دراســـة خـــصائص الـــسلوك التنظيمي عملية مستمرة وليست محاولـــة واحـــدة تنتهي بحل مشكلة ما – وتبعاً لذلك فإن استخدام اســـتراتيجيات وتـــصاميم ونماذج مختلفة يُوَلِّدْ معارف هامة حول الـــسلوك البـــشري يتعـــين على المديرين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية.

وفي سياق موضوع السلوك التنظيمي نعرض فيما يلي بعض التعريفات للسلوك التنظيمي لبعض العلماء من واقع البحوث التي أخرجوها في مراجعهم التي أصدروها.

ويقـــول Robert Veccho أن المـــادة العلمية التي تضمنتها هذه الطبعة تضمنت أحدث البيانات التي يعتمد عليها والتي تعكس مفاهيم البحوث الجاريـــة والاهـــتمامات الواقعية ويسترسل قائلاً إن إهتماماً خاصاً قد أعطي لتدفق الموضوعات المتتابعة في هذا المجال.

The material included is authoritative and up-to-date, reflecting current research and practical concerns.

Special attention has been devoted to the flow and sequencing of the topics.

وتعبيره الموجز يتضح منه الكثير من المعاني .. فهو يقول إن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم باقتدار وفعالية.

The field of organizational behavior is about understanding people and managing them to work effectively.

إن جمـــيع المنظمات أيا كانت أحجامها وطبيعة نشاطها تجاهد من أجل وتحقيق هدفها.

Strive for survival and goal accomplishment virtually all organizations have survival as a goal.

ونـــرجو أن نوضّح أن Robert Vecchio(*) ، وهو أستاذ كرسي الإدارة بجامعـــة " نوتـــردام Notre Dame "مـــنذ عام ١٩٧٦ ، كما شغل رئاســـة قـــسم الإدارة بها ، وقاد فريقاً بحثياً في موضوع السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من عام ١٩٨٣ إلى عام ١٩٩٠.

Conducted research on organizational behavior and human resources management from 1983-1990.

يقول هذا العالم أن من وجهة نظر المدير ، فإن السلوك التنظيمي هو علم توقع كيف سيؤدي الموظفون أعمالهم ؟ ، ثم شرح ... لماذا لم يحققوا السلوك المتوقع ؟

Organizational behavior is the science of predicting how employees will behave .. and then explaining why they don't.

ويقـــول " تيـــرنس " (**) أن مجـــال السلوك التنظيمي يُغطي جانبين رئيسيين وجوهرين هما :

***) أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات.**

***) كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.**

---

* **Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, Care Concepts, Fourth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers 2000.**

** **Terence, milchell, R., People in Organizations, an Introduction to Organizational Behavior, Mac Graw-Hill Book Company New York, 1982.**

ويقـــول عالِمـــيْ السلوك التنظيمي (أسزيلاجي ، و.م. دالاس)(*) أنه عبارة عن الاهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمـــية ، فـــي إطار المنظمات والجماعات الرسمية ، حيث أنها تؤثر في إدراك العاملـــين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما وأن البيئة تؤثر في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويـــرى الـــبعض(**) أن مجال السلوك وأبعاده الرئيسية تحتوي على المفاهيم التالية :

١) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
٢) الولاء والتعهد للتغيير.
٣) الإهتمام الإنساني بالأفراد.
٤) الإهتمام بالفعاليات التنظيمية.
٥) إستخدام البحوث والأساليب العملية.

ويقـــول الـــبعض الآخـــر(***) أن السلوك التنظيمي يهتم مباشرة بالتهم والتنـــبؤ ورقابـــة الـــسلوك الإنساني في المنظمات ، أو بمعنى آخر أنه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

يقول عالم السلوك التنظيمي (ك.دافيز)(****) في المرجع الذي أصدره تحـــت عـــنوان " الـــسلوك التنظيمي في موقع العمل " أن مصطلح السلوك التنظيمـــي يُطـــبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري أثناء عمله في جمـــيع أنـــواع المـــنظمات ســـواء أكانت المنظمات تقوم بأعمال تجارية أو حكومية ، أو منظمات تعليمية أو خدمات عامة ، أو حيثما تشترك مجموعة من الأفراد ويتعاونون معاً بأحد الأشكال القانونية لتحقيق أهداف معينة ".

---

* Szilagy, A & Wallace, M. Dalase , Organizational Behavior and Peformance, Good Year Publishing, Santa Monica, 1980.

** Cummings, L.L. Towards Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

*** Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.

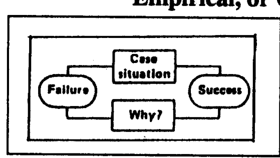
**** Davis, K., Human Behavior at work (Organizational Behavior) , McGraw-Hill Book Company, 1977.

ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضّح أن عدم إتفاق الفكر الإداري على نظرية عامة للسلوك التنظيمي ، أو إطار عام يمكن أن يُقيم أسس النظرية العامـــة للسلوك التنظيمي ، أو عدم إتفاق الفكر الإداري على مبادئ موحدة للـــسلوك التنظيمي أمر سابق لأوانه ، إن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ذلـــك كمـــا سبق وأوضحناه هو إختلاف وتعدُّد وتنوُّع وجهات نظر الباحثين وإهـــتماماتهم ومجالات تخصصاتهم ، وإنعكاس ذلك على المحاولات العلمية التي بُذلت من أجل تأصيل بحوثهم .. على أننا يجب أن نوجه النظر أيضاً إلى أن إخـــتلاف العلماء والباحثين لا يُنقص من الجهود العلمية التي بُذلت في هذا الصدد ، فالجميع قد أسهم بدور في تطور ونمو الجهود التي تسعى نحو إيجاد نظرية عامة للسلوك التنظيمي.

وفيما يلي نشير في إيجاز إلى بعض إتجاهات فكر العلماء وما توصّلت إلـــيه بحـــوثهم والطرق المستخدمة من أجل السعي نحو إيجاد نظرية عامة للعلوم السلوكية.

(١) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات

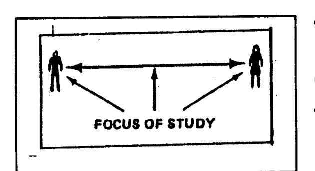
Empirical, or Case, Approach



تُركّـــز الطـــريقة التجريبية أو دراســـة الحـــالات على إختبار بعض القضايا المشتركة التي تُكوِّن " مشاكل متجانـــسة " فـــي التنظيم وتكون ذات ظاهـــرة عامـــة ومُشتركة في النشاط الإداري في أي منظمة من المنظمات.

ويُطـــرح الحالـــة بعد تشخيصها من حيث وضع المشكلة ، وأبعادها ، والجوانب المختلفة التي تتضمنها ، والمتغيرات التي تتواجد فيها ، وما تثيرها مـــن مـــشاكل فـــرعية .. إلخ.. وغير ذلك من عناصر التنظيم المختلفة. وقد تتـــناول أيـــضاً علاقـــة المـــشكلات بظروف البيئة الخارجية التي تعمل فيها المـــنظمة ، والتوصّل إلى معرفة نقاط النجاح ، ونقاط الفشل ، والإتفاق على أفضل الحلول التي تتناسب مع الواقع والإنتقال به إلى الأفضل.

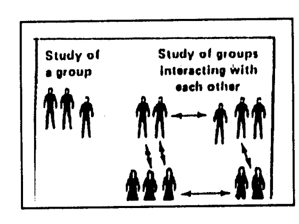
(٢) طريقة السلوك الناجم عن علاقات الأفراد
Interpersonal Behavior Approach



تُركّز هذه الطريقة على علاقات الأفــراد ، ســواء أكان هؤلاء الأفراد رجــالاً أو نــساءاً وأثر هذه العلاقات على سلوكهم ، ويدخل في نطاق هذه الدراسة العلاقات الإنسانية ، والقيادة ، والدوافع .. إلخ..

وتعــتمد هــذه الطريقة على الدراسات النفسية للأفراد ، حيث يصدر السلوك عن الشخص نتيجة لتفاعله مع موقف مُعيَّن ، وأي تغيُّر يحدث يترتب علــيه تَغَيُّر عام في نوع السلوك الذي يأتي به الفرد ، كذلك يتغير السلوك إذا تغيرت البيئة التي يوجد فيها الفرد.

(٣) طريقة السلوك الجماعي
Group Behavior Approach



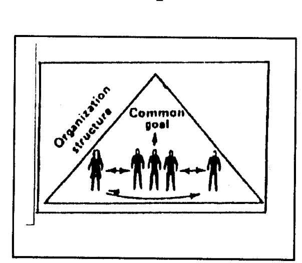
تُعطي هذه الطريقة أهمية كبيرة لدراســة الأشــخاص في إطار العمل الجماعــي people in groups ، وتعــتمد في بحوثها ودراساتها على علــم الإجتماع Sociology ، وعلم الــنفس الإجتماعــي Social psychology.

وتــدرس هذه العلوم الفرد وهو يختلط ويحتك منذ نعومة أظافره ببيئته الإجتماعــية التــي يعيش فيها ، حيث تؤثر فيه هذه البيئة ، فيكتسب منها نماذج معينة من السلوك ، تتمثل في إتجاهاته إزاء بعض المواقف الخارجية والقــيَمْ التــي يعتبرها معايير له في الحياة ، آخذة في الإعتبار أن الفرد في وقت مبكر من حياته يبدأ في الإتصال بغيره من الأفراد في جماعات معينة ،

ويُصبح عضواً فيها ، ويبدأ ذلك بأسرته الصغيرة ، ثم بالمجتمع الكبير ، ثم المدرسة ، ثم النادي .. إلخ .. كل هذه الوحدات تتطلب بحوثاً يقوم بها علم النفس الإجتماعي ، ويقع هذا العلم بين علم الإجتماع من ناحية ، وهو العلم الذي يدرس الظاهرة الإجتماعية ذات المظهر الجمعي ، وبين علم النفس من ناحية أخرى ، وهو الذي يدرس الظاهرة السلوكية من حيث أنها صادرة عن فرد معين في موقف أو بيئة معينة ، **ومن ثم يهتم علم النفس الإجتماعي بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع آخرين ، وتبعية الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية السائدة في مجتمع ما على شخصية أفراده.**

وتبدأ طريقة السلوك الجماعي الدراسة على نماذج مختلفة من سلوك الجماعات ... ثم تتدرج في هذه الدراسات إلى الجماعات الكبيرة .. ودراسة مثل هذه الجماعات الكبيرة ويُطلق عليها " السلوك التنظيمي Organization behavior.

(٤) طريقة نظم التعاون الإجتماعي
Cooperative Social Systems Approach



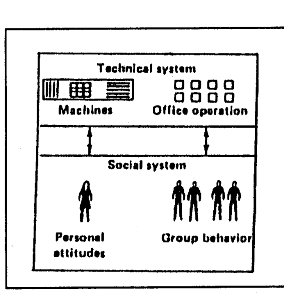
تهتم هذه الطريقة **بدراسة العلاقة بين الأفراد بعضهم ببعض ، والتعرُّف على أثر هذه العلاقات على السلوك الإجتماعي ، ومدى إمكانية الوصول إلى نظام تعاوني يتحقق معه الحصول من الأفراد على أقصى ما لديهم من طاقة وإمكانيات وصولاً إلى حُسْن الأداء في إطار العمل معاً بروح من التعاون الصادق الأمين.**

وتستند طريقة نظم التعاون الإجتماعي إلى أن الأفراد يستمتعون بالإنضمام إلى الآخرين ، وهم قادرون على أن يعملوا معاً بإتقان وإنسجام ، ويحققوا الجوانب الإيجابية التي يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه ، مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة ،

ويلاحـــظ الباحثون أن مديري الإدارة العليا في نظم التعاون الإجتماعي غالباً ما يُفكرون بخصوص منظماتهم بإعتبارها إمتداداً لأسرهم ، وهكذا كل مرحلة مـــن مـــراحل الإدارة في إطار الهيكل التنظيمي والإداري للمنشأة ، فالإدارة العلـــيا تقوم بالتوجيه والضبط وشرح الهوية الذاتية للعاملين ، والمستويات الرئاســـية والإشـــرافية التالـــية تقـــوم بإبـــتكار وتنـــسيق ومتابعة الخطط الإســـتراتيجية التـــي تتعلق بالتشغيل ، هذا بالإضافة إلى إجراء الإتصالات اللازمـــة لتحقـــيق التعاون من أجل إنجاز الأعمال .. **ومممالاشك فيه أن هذه الأمور لن تتحقق إلاّ إذا توافر البناء التنظيمي الجيّد** ، الذي يمكن من خلاله زيـــادة فاعلـــية الفـــرد ، وتـــوافقه مع المجتمع داخلياً وخارجياً تحقيقاً للحياة السعيدة ، والرضى عن العمل ، والتمتع بالحياة ، والتوافق الصحيح مع تقاليد المجتمع.

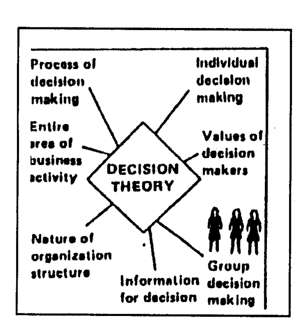
(٥) النُظم الإجتماعية الفنية
Sociotechnical Systems Approach

تـــرى هـــذه الطريقة أن الـــنظم **الفنـــية لهـــا آثارها الكبيرة على النظم الإجتماعـــية ، مـــن حـــيث الميول ، والاستعدادات ، والرغبات والقدرات ، والسلوك التنظيمي ، وأن هذه الطريقة تركز على الإنتاج والعمليات التشغيلية والمجالات التي ترتبط بالعلاقة الوثيقة بـــين نظـــام التقنـــية الفنـــية والناس relationships between the technical system and people.**



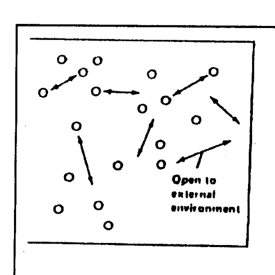
لـــذلك تطالـــب هذه الطريقة بإتخاذ الأساليب المناسبة للوقوف أمام ما يُطلقـــون علـــيه " **جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد** " ، وهذا يتطلب خطة تقدمـــية لـــتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الإمكانيات ، وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق التقنية المستخدمة.

(٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار
Decision Theory Approach



تُركّز هذه الطريقة على أسلوب إتخــاذ القــرار ، سواء على مستوى الأفــراد أو الجماعــات ، وبعــض المُنظّــرين يتخذون من مراحل إتخاذ القرار نقطة إنطلاق spring board لدراسة كافة أوجه نشاط المشروع ، والعمل على تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القــرارات بطــريقة يُؤملُ معها عند إتــباعها أن تحــصل المــنظمة على أقصى درجات الكفاءة والفاعلية ، أخذاً في الإعتبار أن إتخاذ القرارات يتم من خلال العمل مع مجموعات إنسانية.

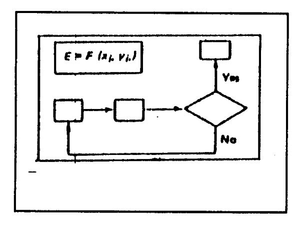
(٧) مدخل النظم
Systems Approach



تعتمد هذه الطريقة على المفاهيم النظامية Systems concepts التي ثبت نجاحها من الناحية العملية، وكل نظــام مــن هــذه الــنظم وإن كانت لـــه خصائــصه الخاصــة به ، إلاّ أنه يــتفاعل مــع البيــئة التي يعمل فيها باعتبار أن أي مؤسسة من المؤسسات فــي مجتمعــنا الدولي المعاصر تعمل كــنظام مفتوح على مجتمع أكبر منه ، تــتفاعل معــه ، ويتفاعل معها ، مع الأخــذ في الإعتبار العلاقات المتداخلة بــين أجــزائها ، وعلاقة المنظمة مع بيئتها.

وتُمثّل هذه الرؤية خطوة كبيرة نحو فهم المنظمات ، وأن كُلاً منها يتفاعل مع نظام أكبر ، تأخذ منه مواردها ، ثم تحوّل هذه الموارد إلى مُخرجات يحتاج إليها المجتمع.

(٨) الطريقة الرياضية
Mathematical Approach

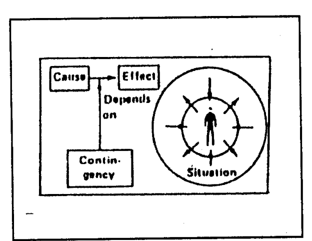


تعتمد هذه الطريقة على النموذج الرياضي ، الذي يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، هذا فضلاً عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التي توضّح القيود التي تحكم الإدارة في إتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث.

ويوجد في الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضي ، **الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلي Analytical ، والأسلوب الثاني هو الأسلوب الرقمي Numerical.**

ويرى علماء هذه الطريقة أنه إذا كانت العملية الإدارية هي عمليات منطقية ، فإنه يمكن القول أنها رموز وعلاقات رياضية.

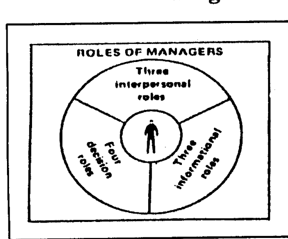
(٩) طريقة الموقف
Contingency Approach



تــرى هذه الطريقة أن التطبيق الإداري يعـــتمد علـــى الظـــروف circumstances ، أو بمعنى أوضح ظـــروف الموقـــف ، ونظرية الظروف تعتـــرف بتأثيـــر الحلـــول الـــنابعة من تأثيـــرات السلوك التنظيمي لنماذج من الجماعات ، أي أن طريقة الموقف ترى أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظـــم فرعية ، رُسمت بأبعاد مُحدَّدة في نظامها البيئي الأكبر.

وتـــسعى هـــذه الطـــريقة إلـــى تحليل الموقف ، ثم النظر إلى بحسب الموقف لفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها لمعرفة أنماط العلاقات أو أشـــكال العوامل المتغيرة ، والتي يفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القـــادة تغيُّـــراً في السلوكيات يرقى إلى مستوى إستيعاب وإجتياز الأبعاد التي تحـــيط بالموقـــف ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً من القيادات تتناسب مع هذه المواقف المختلفة وذلك إذا أردنا للمدير أن يكون فعَّالاً.

(١٠) طريقة الأدوار الإدارية
Managerial Roles Approach



تعتبر طريقة الأدوار الإدارية مـــن أحـــدث الطرق التي تبحث في نظرية الإدارة ، وهذه الطريقة تُنسب إلـــى " بروفـــسور هنري مينتزبيرج **Professor Henry Mintzberg** وهو أستاذ إدارة الأعمال في " جامعة ماكجيل McGill University ".

وتعـتمد هـذه الطريقة على ملاحظة المديرين في أدائهم الفعلي الذي يقومون به أثناء إدارتهم لمسئولياتهم Roles of Managers، ومن خلال الملاحظـات للأداء الفعلي يستخلصون النشاط الإداري للمديرين ، أو الأدوار التي يقومون بها.

ولعل من المناسب أن نوضّح أن **بروفسور مينتزبيرج اجرى ملاحظات منتظمة على خمسة من المديرين لمنظمات ذات نشاط مختلف ، وخلص في الـنهاية إلى أن هؤلاء المديرين لا يؤدون فقط الوظائف الإدارية ، بل إنهم يُمارسـون أيضاً " العديد من أوجه النشاط Variety of the activities** ، وقد قسَّم أدوار المدير تحت عناوين رئيسية هي :

١) أدوار العلاقـات الشخصية Interpersonal roles والتي منها تمثيله للمنظمة أمام الهيئات الخارجية ، ودوره القيادي ، بالإضافة إلى أنه الشخص الرئيسي الذي يقوم نيابة عن المنظمة في حضور الإحتفالات والمناسبات المختلفة.

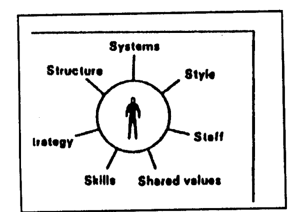
٢) أدوار تـرتبط بالمعلـومات Informational roles ومـن هذه الأدوار أن يتلقى المعلومات الخاصة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقـوم بنـشر المعلـومات اللازمة للمرؤوسين ، وهو المُتحدّث الرئيسي spokes person عن المنظمة أمام المجتمع.

٣) وأدوار تـرتبط بإتخـاذ القـرارات Decision roles ومـن هذه الأدوار دور المُـبدع والمبتكر ، ودور المُعالج للإضطرابات The disturbance-handler role ودور المفـاوض The negatiator role ، ودور تخـصيص مـصادر الثـروة المادية وحُسْن إستخدامها.

وقـد قام العديد من علماء الإدارة بنقد هذه الطريقة ، **وكان على رأس هـذه الإنتقادات أن العينة التي أجرى عليها بروفسور مينتزبيرج ملاحظاته كانت غير كافية ، حيث أنه أجراها على خمس مديرين فقط** ، وهذا عدد غير كاف لاستخلاص ما توصّل إليه من نتائج.

(١١) طريقة السبع عناصر (٧- س) لماكينزي كإطار عام للإدارة
Mckinsey' s 7-s Frame work

وثاني الطرق الحديثة التي تتعلق بالإدارة طريقة السبع عناصر (٧- س لماكينزي كإطار تحليلي للإدارة) ، وقد إستنبط هذه الطريقة أحد المكاتب الإستشارية المشهورة وتُدعى Mckinsey & Company.



وقد حظيت هذه الطريقة بشهرة واسعة ، نظراً لأن عناصرها أصبحت أساساً لبحثين شهرين تمَّ إصدارهما **وحظيا بأنهما من أكثر الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة الأمريكية وهما :**

***) البحث الأول وموضوعه : فن الإدارة اليابانية The Art of Japaneze Management.**

***) والبحث الثاني وموضوعه : البحث عن الإمتياز والتفوُّق In Search of Excellence.**

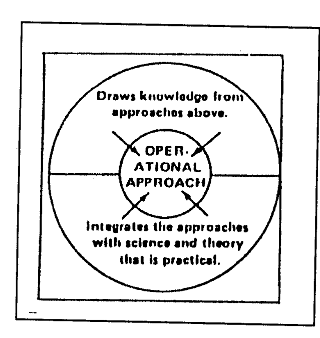
والسبع عناصر يبدأ كل عنصر منها بحرف س – S باللغة الإنجليزية.

١	Strategy	الإستراتيجية	وتعنـــي العمــل المنظم وتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف الشركات.
٢	Structure	الهيكل التنظيمي	أي البــحث فيما يتضمنه الهيكل التنظيمي من تدرج فـــي الســلطات ، وتوزيع وتفويض للمسئوليات ، وتوضيح لأنواع العلاقات.
٣	Systems	النظم	أي الأساليب الإجرائية ، والنظم الموضوعة ، كنظم المعلومات ، والتصنيع ، والميزانية ، والرقابة.
٤	Style	الأسلوب الخاص	أي الطريقة التي تدير بها المنظمة شئونها ، سواء علـــى مـــستوى الأفراد أو الجماعة لتحقيق أهداف التنظيم.
٥	Staff	القوى العاملة	البحث في أسلوب تكيّف العاملين وتوافقهم مع ثقافة المنظمة Organization culture.
٦	Shared values	القيم المشتركة	أي مجموعة الإتجاهات والقيم لدى القوى العاملة ، ومدى إستجابتها للمواقف والموضوعات التي ترتبط بها المنظمة.
٧	Skills	الخبرات	أي الخبـــرات التي لدى المنظمة من حيث كفائتها ، وقـــدراتها ، وذكاءها المرتبط بالنشاط الفعلي ، إلى غيـــر ذلك من الخبرات التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.

(١٢) طريقة بحوث العمليات
Operational Approach

تستند طريقة بحوث العمليات إلى المفاهيم ، والمبادئ ، والأساليب الفنية ، والمعارف التي تتضمنها الطرق الإدارية الأخرى.

Concepts, principles, techniques and knowledge from other managerial approaches.



وتستهدف هذه الطريقة الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، وتستخدم طريقة بحوث العمليات الأساليب العلمية في دراسة وتحليل المشاكل التي تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، وتنظيم وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق بغرض توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، وإستنباط مفاهيم ومبادئ للإدارة تصلح من وجهة نظرها لمحاولة بناء علم ونظرية للإدارة قابلة للتطبيق العملي.

The attempt is to develop science and theory with practical application.

عملية الإتصال والمستويات الإدارية :

لعل من الأهمية بمكان أن **نؤكد على ضرورة تحسين عمليات الإتصالات التنظيمية ، والعمل على القضاء على ما قد يعترضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس(*) . ل . جيبسون ، وزملاؤه أنه ينبغي على المديرين ألا يهتموا فقط بإفهام غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التعليمات الموجهة إليهم .**

ومما لاشك فيه أن المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة من بين الطرق التي تُيَسِّر عملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات إتجاهين ، وهناك من يوصي بأنه يحسن على مختلف الرؤساء في نطاق مراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر أن يهتم المديرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضح الطريقة التي إستُقبلت بها الرسالة أو التعليمات .. إلخ .. **وهذا بغرض الرد على الإستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التعليمات ضماناً للتغذية المرتدة الملائمة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على توفير قنوات إتصال متوازية تدعم بعضها بعضاً ، كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.**

كما ونرجو أن نوجه الأنظار إلى **وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فعَّال بالنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية** ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة من حيث إمتدادها لأكبر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها **توفر مصادر مباشرة للمعلومات المرتدة تُسهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى الإدارة من خلال القنوات الرسمية** ، ويرى بعض علماء الإدارة(**) أنه في حالة الأخذ بأسلوب اللقاءات الشخصية ، فإنه **ينبغي تكوين مجموعات**

---

* James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., Organizations (Dallas : Business Publications, 1982).

** Leonard R. Sayles, Mangerial Behavior at Work, (New York: Mc. Graw-Hill, 1972).

لمراجعة المعلومات أو مراكز للمعلومات لاستبعاد المعلومات المضللة والإشاعات ، وتصحيح ما قد يوجد في هذه المعلومات من إنحرافات.

وتستهدف المنظمات من عملية الإتصالات في مختلف مراحل المستويات الإدارية إيجاد علاقات تعود بالفائدة على جودة أداء العاملين وفاعليتهم ، حيث يتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل أساسي **على مدى نجاح الطريقة التي تسود في المنظمة فيما يتعلق بحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.**

عملية الإتصالات والوظائف الإشرافية :

إن الوظائف الإشرافية في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مُسبق حتى يتم الأداء نوعياً وزمنياً في إطار الخطة ، وهذا جزء متكامل من عمل المشرف ويمكنه من التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

والتخطيط على المستوى الإشرافي **يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا** ، والتخطيط السيء في أي مرحلة من المراحل بصفة ، **وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا فإنه يؤثر كثيراً بالخطط التي توضع على المستوى الإشرافي** ، وتبعاً لذلك فإن عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة ، حيث أن **أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا.**

وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف ، **فمن** المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف ، **والمبادئ الأربعة التالية ستكون دليلاً مفيداً في ذلك:**

١) ينبغي أن تكون الأهداف واقعية ، فالأهداف ليست قوائم أمنيات بل ينبغي أن تكون معقولة ومتوقّعاً حدوثها في خلال فترة محددة من الوقت ، فإذا كانت الأهداف طموحة جداً فإن الدافع عند الموظفين سيتأثر كثيراً حيث سيرون أملاً ضئيلاً في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

٢) ينبغـــي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي ، فالأهداف الغامضة وغير المؤكدة لا تساعد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.

٣) ينبغـــي أن يحـــدد زمن لتحقيق الأهداف ، إن تحديد زمن لتحقيق الأهـــداف يعطـــي الموظفـــين هدفاً محدداً ، وكذلك يسمح بإجراء الـــضبط الآلـــي (التلقائـــي) الذي يمكن من خلاله مراجعة الخطط وتقييمها ، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط وذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.

٤) تتطلب الأهداف المشاركة ، حيث أن المشاركة في أغلب الأحوال تكون ضرورية إذ أنها تزيد من إلتزام الآخرين بتحقيق الأهداف ، ومـــن خـــلال الإتصال الذي يحدث بالمشاركة في إعداد الأهداف تنـــصب معلـــومات كثيرة تهم الأهداف ، وهناك إحتمال أكبر أن هؤلاء المتأثرين مباشرة بتحقيق الأهداف سيفهمونها جيداً.

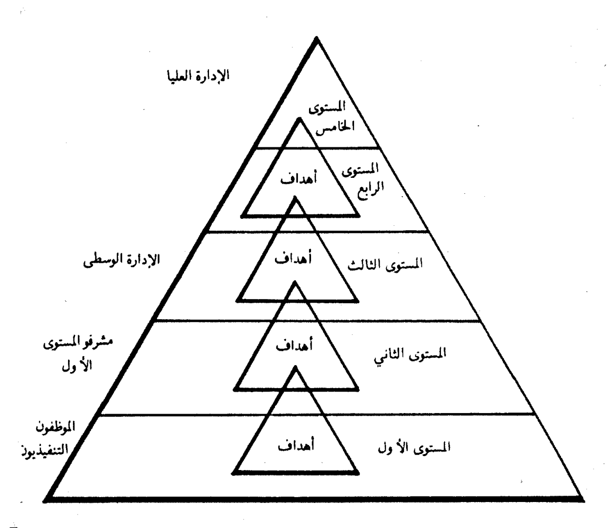
الإدارة بالأهداف :

هـــذه المـــبادئ الأربعة(*) السابقة غالباً ما يتم تنفيذها من خلال برنامج رســـمي يعـــرف بإسم الإدارة بالأهداف ، والإدارة بالأهداف نظام صمم لكي يصل أهداف كل مستوى في التنظيم بالمستويات الأخرى وذلك ليتسنى للجميع العمـــل بإتجـــاه نفس مجموعة الأهداف. وتبدأ العملية في أعلى التنظيم حيث توضـــع الأهداف بالتسلسل بين كل مستوى والمستوى الذي يليه ، ولكن المهم في هذا النظام هو الاتصال الذي يحدث بين المدير ومرؤوسيه عند كل مستوى حـــين يـــتم وضع الأهداف ، هذا الإتصال يصل بين المستويات ويكون أيضاً بمثابة عملية ضبط لمراجعة مدى تحقيق الأهداف في وقت لاحق.

* Supervision : An Applied Behavioral Science to Managing People, by Jerry L. Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusette, 1984.

وكـــذلك يمكن الرجوع إلى مرجعنا " الأصول العلمية بمبادئ الإدارة الدولية ، حيث ألقينا بعض المعلومات عن العالم بيتر ف. دركر Peter F. Drucker مبتدع هذه الطريقة ، من ص ١٥٧ وما بعدها ، ومن أقواله المشهورة " إن المدير هو الذي يهب الحياة للمنظمة والمجتمع .

" It is the manager who brethes life into the organization and the society".



الإدارة بالأهداف كوسيلة وصل بين المستويات التنظيمية المختلفة

ونرجو أن نوضّح أن عالم الإدارة **بيتر ف. دركر Peter F. Drucker** ، يقرر أن المعرفة الإدارية المتقدمة تعتبر أساسية لتطبيق المنهج الذي نادى به ، وأن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلا إذا إعتمد إستراتيجيتها على الإبتكار Innovation ، والتسويق Marketing ، وعلى تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين وتحليلها لاستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع ، ومن هذا المنهج إهتم بوسيلة الوصل بين مختلف المستويات التنظيمية.



إن إستخدام إستراتيجيات ونماذج مختلفة يتطلب بالدرجة الأولى تعميق فهمها وإستيعابها ومناقشة أبعادها ، ومثل هذا الأسلوب يُوكِّد معارف هامة حول السلوك البشري .. هذه المعارف يتعين على المديرين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية ... ويجمع علماء السلوك التنظيمي أن المادة العلمية التي تتضمنها نماذج التطبيق تعكس مفاهيم البحوث الجارية ، والإهتمامات الواقعية ، في إطار الموضوعات المتتابعة في هذا المجال ، خاصة وأن العلماء يؤكدون على أن مجال السلوك التنظيمي يتضمن فهم الناس وإدارتهم في أعمالهم بإقتصاد وفعالية ، خاصة وأن علم النفس الإجتماعي يهتم بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع الآخرين ، وتبعية الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية السائدة في مجتمع على شخصية أفراده.

الخلاصـــــــة

إن أساسيات إدارة الجماعات في إطار السلوك التنظيمي مستمد من بحوث ودراسات علماء السلوك التنظيمي ، وهم يقررون أن الجماعة في المنظمات تشمل جميع العاملين من رئيس مجلس الإدارة حتى رؤساء العمال .. وتشمل أيضاً هؤلاء الذين يشغلون مناصب رئيسية حتى أولئك الذين يباشرون الأعمال الخدمية في أدنى سلم السلطات والمسئوليات في المنظمات ، والجميع لهم دور مؤثر في أن تتحمل المنظمات مسئولياتها لتحقيق الأهداف من خلال القوى العاملة التي تنتسب إليها ، ويجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على القوى العاملة فيه أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر.

ويقرر العديد من علماء السلوك التنظيمي أن مجال السلوك التنظيمي يُغطي جانبين رئيسيين وجوهريين هما :

*) أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات.

*) كيفية إستخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل ، ولذلك يقول عالِميْ السلوك التنظيمي (أسزيلاجي ، و. م. دالاس) أن العلوم السلوكية عبارة عن الإهتمام بدراسة سلوك وإتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات.

ويرى علماء العلوم السلوكية ضرورة الإهتمام بالوظائف الإشرافية ، وأنها في حاجة إلى أن تعمل في إطار تخطيط مُسبق ، حتى يتم الأداء نوعياً وزمنياً في إطار الخطة ، وهذا جزء متكامل من عمل المشرف ويُمكنه من التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك ، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف .. وهو حلقة في غاية الأهمية من حيث الإنجاز وجودته ، والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ، والتخطيط السيء في أي مرحلة من المراحل بصفة عامة ، وعلى وجه الخصوص إذا كان في مرحلة المستويات العليا ، فإن التخطيط في هذه المرحلة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً على الخطط التي توضع على المستوى الإشرافي ، وتبعاً لذلك فإن

عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة أخذاً في الإعتبار أن أهداف المشرف ستكون ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا ، وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف ، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف وأساليب تطبيقها.

ومن هنا نؤكد على ضرورة تحسين عمليات الإتصالات التنظيمية ، والعمل على القضاء على ما قد يعترضها من معوقات ، وفي ذلك يقول علماء الإدارة جيمس . ل . جيبسون ، وزملاؤه أنه ينبغي على المديرين ألا يهتموا فقط بإفهام غيرهم ما يريدون أن يوضحوه لهم ، ... إن عليهم أن يسمعوا ويعرفوا من غيرهم ما قد يكون لديهم في شأن التعليمات الموجهة إليهم.

ومما لاشك فيه أن المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة من بين الطرق التي تُيسّر عملية الفهم المتبادل ، وتجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات إتجاهين ، وهناك من يوصي بأنه يحسن على مختلف الرؤساء في نطاق مراحل ومستويات الإشراف المختلفة ، عندما يكون هناك لقاء مباشر أن يهتم المديرين بالنظر إلى تعابير الوجه ، والعلامات الأخرى التي توضّح الطريقة التي إستُقبلت بها الرسالة أو التعليمات .. إلخ .. وهذا بغرض الرد على الإستفسارات التي يوجهها المتلقون للرسالة أو التعليمات ضماناً للتغذية المرتدة الملائمة ، ومن المبادئ الأساسية لتحقيق الإتصالات ، العمل على توفير قنوات إتصال متوازية تدعم بعضها بعضاً ، كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة ، وذلك حتى يمكن الرجوع إليها في حالة نسيان التفاصيل.

كما ونرجو أن نوجه الأنظار إلى وجود شبكات للإتصال غير الرسمي ويطلقون عليها Grapevines ، ويرى علماء الإدارة أنها عامل تدعيم فعّال بالنسبة لبعض العاملين بالمنظمة ، وأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الإتصال الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من مرونة من حيث إمتدادها لأكبر عدد من القوى العاملة ، وبذلك فإنها توفر مصادر مباشرة للمعلومات المرتدة تُسهم في تقرير المعلومات التي تكون لدى الإدارة من خلال القنوات الرسمية.

تنبيـــــه

*) إحرص على تَفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.

*) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.

*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

١) " يُجمع علماء الإدارة على أن مستقبل أي عمل يعتمد بصفة رئيسية على رجاله أكثر مما يعتمد على أي عنصر آخر ".

علّق على العبارة السابقة في ضوء مقومات خطط إدارة المنظمات.

٢) " يرى علماء الإدارة أن النوع المطلوب من الموظفين التنفيذيين في أي مشروع ، يتأثر تأثيراً شديداً بالهدف والسياسات الواجب إتباعها ".

ما الذي تعنيه العبارة السابقة ؟.. وما هي المسئولية الإجتماعية للإداريين المنفذين ؟.. ثم تناول بالشرح والتعليق مفهوم العامل الأساسي للقيادة ، ودور عملية الإتصال من خلال المستويات الإدارية.

٣) ما الذي يسعى إليه علماء السلوك التنظيمي ؟.. ، هل يمكنك إقتراح إطار عام للسلوك التنظيمي ؟.. وضّح هذا الإطار ، مع شرح عناصره بإيجاز.

٤) تناول بالشرح والتعليق الخطوات العلمية للبحث مؤيداً إجابتك بأحد الأشكال التوضيحية.

٥) إشرح العوامل الأساسية التي ينبغي عليك مراعاتها عند إختيارك إحدى إستراتيجيات البحوث السلوكية.

٦) ما هي العوامل التي ينبغي عليك مراعاتها عند تقديرك لجوانب الضعف والقوة في الإستراتيجيات المُطبقة ؟.. وما هي الدروس المستفادة من هذا التقويم لكي نقدمها إلى رجال الأعمال ؟..

٧) عرِّف مفهوم السلوك التنظيمي ، مع توضيح رأيك الخاص : .. لماذا أخذت هذا التعريف ؟..

٨) إشرح بعض الإتجاهات الفكرية لعلماء السلوك التنظيمي في سعيهم نحو إيجاد نظرية عامة للعلوم السلوكية ، ثم إشرح على وجه الخصوص الطرق الآتية :

أ) طريقة السلوك الجماعي.

ب) طريقة نظم التعاون الإجتماعي.

ج) طريقة النظم الإجتماعية الفنية.

الفصل الخامس

ضغـوط العمـل

تقديـــــــم :

قـــد يكـــون مـــن الأهمـــية بمكـــان أن أوجـــه نظر الدارسين لأهمية موضـــوع الـــضغوط وآثارهـــا علـــى الأفـــراد والمـــنظمات ، ويكفيني في هـــذا المقـــام أن أســـوق آراء أحد كبار العلماء الذين بحثوا في موضوع الإرهاق والسلوك التنظيمي منذ مرحلة مبكرة ، وهو العالم Hans Selve في كتابه " **ضغوط الحياة The Stress of Life** " ، حيث ذكر أن **الضغوط لها إنعكاسات تؤدي إلى إفراز الجسم للعناصر التي تضر بصحة الإنسان وتُرهقه وتُـــنهكه** Wear(*) and tear ، وذلـــك إذا ما واجه الشخص الضغوط التي يتعرض لها نتيجة لإحتياجات العمل ومطالبه ، وأن تكون هذه الضغوط فوق قدراته أو تكون وجهة نظره الخاصة أنها لا تناسبه.

ويـــرى هانز سيلفي أنه نظراً لأن الضغوط من الناحية الواقعية يشعر بهـــا جمـــيع العاملـــين ، في المنظمات ، فإنه من الحكمة ونفاذ البصيرة أن يتفهم المديرون جميع أبعادها ، ويرى علماء آخرون ضرورة التحقق(**) مما يأتي :

١) علـــيهم أن يـــتفهموا كيف تؤثر الضغوط على أداء العاملين.	**1) Understand how stress influences worker performance.**
٢) أين توجد الضغوط غير الصحية في المنظمات.	**2) Identify where unhealthy stress exists in organizations**
٣)مـــساعدة العاملـــين فـــي معالجة الضغوط التي يواجهونها.	**3) Help employees handle stress.**

* Hans Selve, The Stress of Life (New York:McGraw-Hill, 1956).
See also :
James C. Quick and Jonathan D. Quick, Organizational Stress and Preventive Management (New York: McGraw-Hill, 1984).

** Gerto, Samuel C., Modern Management, Diversity Quality, Ethics, and the Global Environment, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

ويـــرى بعــض العلماء أن هناك أسباباً عديدة سليمة لدراسة موضوع الضغوط منها :

١) أن الـــضغوط تكون لها آثار نفسية وفسيولوجية على صحة القوى الوظيفــية ، **وبالتالــي تكــون لهــا تأثيرها فيما يتعلق بفاعلية المــنظمة... إن الــضغوط تتــسبب فـــي أمراض القلب ، وتمنع الموظفين من التركيز على إتخاذ القرارات.**

٢) الــضغوط تعتبــر مـــن **العوامل الرئيسية للغياب ومشكلة دوران العمــل** ، وممالاشــك فيه أن هذه العوامل **تحُدُ من النجاح المتوقع للمنظمات.**

٣) **إن الموظف الذي يستجيب للضغوط يمكنه أن يكون مضراً للعمال الآخرين أو يكون مُضراً للجمهور.**

٤) إن الــضغوط تُمـــثل تكلفة عالية تتحملها المنظمات ، **وتُقــدر هذه الـــتكلفة الإقتــصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بمبلغ ١٥٠ بليون**(*) **دولار سنوياً.**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There are several(*) sound reasons for studying stress :

1) **Stress can have damaging psychological and physiological effects on employee's health and on their contributions to organizational effectiveness. It can cause heart disease, and it can prevent employees from concentrating or making decisions.**

* James D. Bodzinski, Robert F. Scherer, and Karen A. Gover, "Workplace Stress", Personnel Administrator 34 (July 1989): 76-80; Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior (Glenview, II: Scott, Foresman, 1981), 340-41.

2) Stress is a major cause of employee absenteeism and turnover. Certainly, such factors severely limit the potential success of an organization.

3) A stressed employee can affect the safety of other workers or even the public.

4) Stress represents a very significant cost to organizations. Some estimates put the cost of stress-related problems in the U.S. economy at $150 billion a year.

المنظمة وتفاعل العاملين :

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المـــنظمات علـــى إخـــتلاف أنـــواعها وأحجامهـــا ونشاطها وذلك في ضوء إحتـــياجاته ، وأوضـــحنا أن القوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها.

ولعل هذه الحقيقة توضّح لنا أن القوى الوظيفية كأفراد بحكم قضائها وقتاً طويلاً في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء أكانت هـــذه العـــوامل داخلية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العاملـــة يتأثر بأجوائها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هناك هموم ، لأن الـــسلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامـــة ، ســـواء فـــي منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة متـــرابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص فـــي عملـــه ينتقل معه إلى الحياة المنزلية ، كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تنعكس على سعادته المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجـــارب ينعكس آثارها على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقاته الإجتماعية.

أسباب ضغوط العمل :

هـــناك الكثيـــر من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات ويـــنجم عـــنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهـــاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغييرات التي قد تحدث في المنظمة .. إلخ أو الأمراض التي قد يتعرض هو شخصياً لها والمصاحبة للقلق النفسي.

وقد تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو الفرد ، ومـــن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التي تنشأ أثناء العمل الـــذي يمارســـه العامـــل فـــي عملـــه ، أطلقـــوا عليها " **ضغوط عمل** " .. وهـــناك بالإضافة إلى ذلك " **ضغوط الحياة** " ، وهي التي يعاني منها الأفراد في حياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً " **ضغوطاً بيئية** " ناجمة عن التفاعل بين العـــوامل المثيـــرة للضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها.

ويـــرى بعض علماء السلوك التنظيمي أن **هناك(*) ثلاث مراحل توضّح أثر ردود الأفعال** تتلخص في :

المرحلة الأولـــى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
التنمية أو الإنذار **Alarm**	المقاومة **Resistance**	الإنهاك أو الإستهلاك **Exhaustion**

حـــيث يتـــرتب عن المرحلة الأولى ما يظهر على الفرد من توتر ، ثم يزداد هذا التوتر مقترناً بالقلق والإرهاق في المرحلة الثانية حيث تؤثر عوامل المقاومـــة التي تعتمل في نفسه محاولة منه للتكيُّف مع الوضع الجديد ، هذا الجهد الإضافي الذي يبذله من أجل التكيف يؤدي به إلى الشعور بالتعب الشديد والإرهـــاق وتظهـــر علـــيه ملامح الإنهاك والإستهلاك ويشعر معها ، وهذه

* James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Organization Behavior, Structure, Process, Plano, Texas, 1985.

الخطـوات الـثلاث المتـتابعة توضّح المستوى العادي للإنسان عند مقاومته للضغوط Person's Normal level of Resistance.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن إستجابتهم وتأثرهم بالضغوط تختلف من شخص لآخر ، ونتـيجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويترتب على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضـح العلماء أيضاً من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت شخصية أو بيئية ، **أن السلوك الإنساني هو محصلة(*) تفاعل مع بيئـته** ، الأمر الذي ينبغي معه أن يكون لدى المديرين على إختلاف مراحل المـستويات الإداريـة ، **أن يكون لديهم فهماً شاملاً ودقيقاً للسلوك الإنساني والتنظيمـي فـي إطـار البنيان التنظيمي المتكامل** ، وأن يقوم هذا الفهم عن طـريق فهم الفروق والإختلافات في أداء وإنجاز الأعمال المنوط بهم أداؤها علـى الوجه المستهدف ، ولذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك الأفراد **يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فإنهم يحملـون أنماطـاً وأنـواعاً(**) عديـدة من السلوك** ، ومن هذه الحقيقة فإن المديـرين يهتمون بالدرجة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرُّف على القـوى الوظيفية الحديثة ، ويتفهموها جيداً ، ثم يقوموا بعد إختيارهم لأفضل المتقدمين بإجراء الأساليب التدريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يـصل بهـم إلى التكيُّف مع المنشأة ومع زملائهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات بحيث تتواءم أيضاً مع أهداف العاملين الخاصة.

ويقـول عالم السلوك التنظيمي Robert Vecchio (***) على الرغم مما يُسببه الضغوط على العاملين من تقهقرات ، فإن إنعدام وجودها قد يكون فـي غير صالح العمل من حيث السعي نحو إيجاد أسلوب أمثل للأداء ، وفي

* M. T. Motteson and J. M. Ivancevich, controlling work stress (San Francisco: Jossey, 1987.

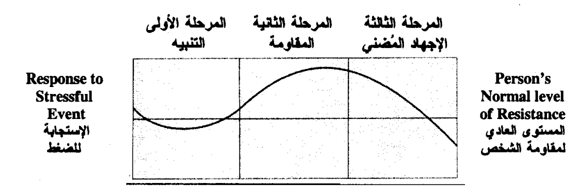
** Leavitgt, H., J., Managerial Psychology, 4th ed.,: The University of Chicago Press, Chicag.

*** Vecchio, Robert P. "Organizational Behavior Fourth Edition", The Dryden Press – A Division of Harcourt College Publishers, 2000.

حالـــة عـــدم وجـــود هـــذا الـــضغط فـــإن العاملين قد لا يكون لديهم الهمَّة والإســـتغراق فـــي أداء المهام الموكولة إليهم. وفي المقابل ، فإنه من أجل تعظـــيم الأداء ، فإنـــه من المستحسن أن تقوم الإدارة ببعض الضغوط التي تَحفِزْ الأفراد على العمل الجاد والحصول على نتائج أفضل ، أي أن قدر معين من الضغط قد يكون مُفيداً ، حيث أن الضغط الذي يعود بنتائج إيجابية يُمكن القـــول عـــنه أنـــه ضغط جيد ، وهذا المعنى مستمد من المصطلح اليوناني الشائع ".

" Despite the drawbacks of stress, its complete or near absence may be less than ideal for performance. In situations where stress is low or absent, employees may not be sufficiently aroused or involved in their tasks. Instead, to maximize performance, low levels of stress are preferable because, in modest amounts, stress can stimulate individuals to work harder and accomplish more. A certain amount of stress may thus be beneficial. Stress that has positive effects should be termed eustress (the prefix *eu-* is Greek for [good]".

المراحل المتتابعة للتكيُّف مع الضغوط



وأرجـــو أن أوجه النظر إلى الشكل الذي أوضحنا فيه رأي العلماء فيما يتعلق بالمراحل التي تمر على أي فرد فيما يتعلق بالضغوط ، وهذه المراحل

الـــثلاث مـــن الـــضغوط ليـــست مقصورة على أفراد معينين[*] في مراحل المستويات الإدارية ، والمجموعات التي تتضمنها الهياكل التنظيمية في إطار البنـــيان التنظيمي المتكامل ، **إن ضغط المراحل المتتابعة تنطبق على أي فرد** وهذا الفرد قد يستجيب للمؤثرات وتظهر عليه علامات المقاومة وما قد يترتب عليها من جهد يتزايد ثم يشعر الشخص بالإحباط والصراع والتوتر والقلق ثم الإنهاك.

ووضـــع علمـــاء الـــسلوك التنظيمي نمطاً للسلوك أطلقوا عليه النمط السلوكي فيما يتعلق بالنمط (A,B) ... فقد أجريت بحوثاً عن مدى صلاحية الشخصية A بالنسبة للشبان الذين إلتحقوا بالخدمة[**] حديثاً ، ونود أن نُشير إلى أن عالم السلوك التنظيمي " ألفريد م. كوك "[***] وضع نموذجاً وقدمه إلى معهـــد الإدارة العامة Institute of Public Administration بهدف رفع مهـــارات القـــيادات ، وطلب ممن يريدون أن يتعرفوا على نوع القيادة التي ينتمون إليها ، **أن يجيبوا بإحساس صادق ، وأمانة ودقة على النموذج الذي أوردنـــاه تحـــت عنوان " إختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) ، (ب) موجهـــين نظـــر الطالـــب إلـــى أن هناك جدولاً وضعه علماء السلوك التنظيمـــي يتضمن متغيرات أحداث الحياة وتقديرها ، وبعد إمعان النظر لهذا الجـــدول يطلبون من الشخص الذي يريد تقييم أثر الحياة على نفسه أن يتبع الخطوات التالية :**

أ) ضـــع دائرة على رقم الحدث الأفضل الذي يتناسب مع سلوكك... الخ..

ب) إضرب مجموع الدرجات × ٣

ج) المجمـــوع الكلـــي للدرجات يوضّح طبيعتك أو نوعك وفقاً لجدول تقـــسيم الـــدرجات الذي يتراوح بين أعلى درجة وهي ١٢٠ ،

---

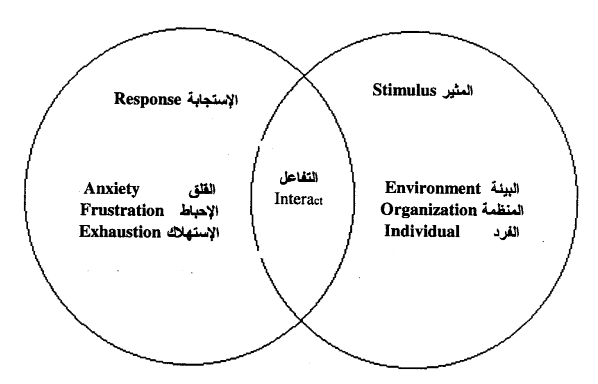
[*] Gibson et al., Organizations, 4th ed., Publications, inc. 1982.
See also: Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Com. New York, 1973.

[**] Schoubroeck, W. Sime, and B.T. Wayes **"The Nomological validity of the Type A Personality amoung Employed Adults"** Journal of Applied Psychology N. 76, 1991.

[***]

وأدنـــى درجة وهي أقل من ٩٠ والمدرجة على اليسار أسفل الجدول وأمامها سهم يُعَرفك عن نوع نمط شخصيتك ، هذا الجدول سيرد فيما بعد عند الحديث عن التقويم الذاتي.

شكل إيضاحي لعوامل الضغوط أثناء العمل



الشكل أعلاه يوضّح أن العامل المثير يشتمل على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن المشاعر الضاغطة ، وهذه المشاعر – كما أوضحنا – قد تأتـــي من البيئة أو المنظمة أو الفرد ، ثم يحدث التفاعل بين عوامل المثيرات والــسلوكيات ، أمـــا الإســـتجابة فهي ناجمة عن ردود الفعل نتيجة للضغوط الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية كالقلق والإجهاد أو الإستهلاك المُضني.

وفيما يتعلق بالعوامل ، فإن تأثيراتها متعددة ، فبعضها قد يكون ناجماً عن ظروف العمل نفسه ، فقد تحدث (*) عمليات دمج ، أو عمليات ضم بعض

* J. M. Ivancevich, M.T. Mateson, and E.P.R. Chords III, **"Who's Liable for Stress on the Job ?..."** Harvard Business Review, March-April, 1985.

المنـــشآت ، وفـــي مثل هذه الأحوال تسود حالة من القلق بين القوى الوظيفية التـــي قد تتأثر بعملية الإندماج أو الضم ، والبعض الآخر قد يكون ناجماً عن ظـــروف بيئـــية خارجية ، مثل الحالة الاقتصادية العامة ، والعوامل السياسية والاجتماعية .. إلخ.

وفـــيما يـــتعلق بالعـــوامل التنظيمـــية ، فإن المنظمات تحدد لنفسها أهدافها ، ثم ترسم السياسات التي تحقق هذه الأهداف ، وتختار القوى الوظيفية الملائمة لتحقيق الأهداف عن طريق وضع كل شخص في المكان الذي يتلاءم مـــع مهاراته وقدراته the right man for the job ، ورغماً عن ذلك فقد تتعـــرض المـــنظمة لبعض المشكلات التي ترتبط ببنائها التنظيمي ، أو على مستوى الجماعة أو مستوى الفرد(*).

وعلى هذا الأساس فإن المتطلبات التنظيمية تتطلب التعرُّف (**) على متطلـــبات المـــنظمة ، والمتطلـــبات الفسيولوجية ، والمتطلبات الشخصية ، وبالتالـــي الإســـتجابة للمتطلـــبات السلوكية والنفسية ، وبالإضافة إلى ذلك المتطلـــبات الإضـــافية ، مـــثل العلاقـــات الـــزوجية ، والعلاقة مع الأطفال والمسئوليات الإجتماعية ، ومتطلبات الذات... إلخ..

قياس أنماط السلوك :

وفـــيما يتعلق بعوامل الضغط الفردية ، فإن الأسباب عديدة ومتنوعة ، وذلك نتيجة **للإختلافات الفردية Individual differences.**

---

* See :
- R.A. Looke and D.M. Rousseau, "**Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations**", Journal of Applied Psychology, May 1984.

Also : " D.C. Feldman and J.M. Brett, "Coping with New Jobs : A Comparative Study of New Hires and Job Changers" Academy of Management Journal June, 1983.

** Quick & Quick, Organizational Stress and Preventive Management, McGraw-Hill Corporation, New York, 1984.

ودارســوا(*) العلــوم الإداريــة يعرفون أن **الفروق الفردية تلعب بين الأفراد دوراً رئيسياً في مجالات عدة** ، ومن بينها يقول **عالم الإدارة جيبسون وزمـــلاؤه** أن **الفــروق الفــردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمــل** ، **وذلـك لأن الأفــراد بطبيعــتهم مختلفون في إستجابتهم وتأثرهم بالــضغوط من فرد لآخر** ، فمنهم من يتحمل الضغوط ويتكيَّف معها ، ومنهم مـــن يـــنفعل بـــسرعة ويؤثر ذلك على أدائه الوظيفي ، خاصة وأن البحوث أوضـــحت أن كـــلاً من النوع وإحترام الذات يؤثر في درجة تحمُّل الفرد أو الأفـــراد للـــضغوط ، فعلى سبيل المثال **الشخص السعيد الذي يتمتع بالرضا النفـــسي Self-satisfaction ينـــتج أكبـــر مما هو أقل رضا عن نفسه** ، وأوضـــحت البحوث أن كثيراً من الرجال يموتون **قبل النساء بسبب إفراطهم في شرب** المشروبات الروحية ، ويُعانون من أمراض القلب أكثر من النساء.

إن أثر الضغوط يختلف من شخص لآخر ، فالبعض قد ينهار ، والآخر قد يتماسك ، وذلك في ضوء المقاييس الإسترشادية التي وضعها بعض العلماء الخاصـــة **بقياس(**) تقدير التوافق الإجتماعي Social Readjustment Rating Scale** أو مـــا **أطلقـــوا علـــيه "نمط سلوك الشخصية (أ) ونمط سلوك الشخصية (ب)** " (***).

الشخصية (أ) و (ب) ونمط سلوكها :

يقيس نمط سلوك الشخصية (أ) حسب مقياس التوافق الإجتماعي الذي يقيس الضغوط الوظيفية في إطار نموذج تفاعل العوامل المحيطة بظروف بيئة العمل ، **يقيس الخصائص الآتية :**

أ) الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.
ب) التحدث بإنفعال ، وإستعجال الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم.

* Gibson et al, Organizations , Behavior, Structure Process, Business Publications, inc., Picino, Texas 1982.

** T. H. Holmes and R.H. Rahe "Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, 1967.

*** J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, **"A type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress"**, Human Relations, 1984.
See also: Friedman, M., and D. Ulmer, "Training Type A Behavior and Your Heart, New York Knopt, 1984.

ج) الكفاح من أجل إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.
د) الإنشغال الدائم بالمواعيد المقررة للإنجاز مع النظرة الواقعية والجانب العملي.
هـ) غير صبور ، ويكره الإنتظار.
و) في صراع Conflict مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

وتكشف البحوث التي تناولت موضوع الشخصية (أ) والشخصية (ب) أن الشخصية (ب) **تميل إلى السلوك والإيقاع المنتظم** ، أي الحياة الرتيبة ، وقد تلجئهم بعض الظروف أن يكون سلوكهم كسلوك زملائهم من النمط (أ) **الــذين يحــبون دائماً أن يسابقوا الزمن** ، وذلك في حالة إذا ما كانت هناك دوافع مُلحة تدعو إلى ضرورة تحقيق ذلك لصالح المنظمة ولصالح العاملين.

أما فيما يتعلق بتأثير ضغوط المؤثرات على الجوانب السلوكية ، فإنه حيــنما يــتجاوز الــضغط المستويات العادية أو المألوفة ، تظهر ردود فعل ســلوكية عديــدة تــشمل : **القلــق ، والنزعة العدوانية aggressive ، واللامــبالاه Indifferent ، والإكتــئاب ، والإرهــاق ، والسلوك المُنفّرْ ، والتوتر العصبي .. إلخ..**

بحوث كشف الشخصية :

والجدير بالذكر في هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي أفاضوا في إجــراء البحوث التي يمكن من خلالها الكشف عن شخصية من ينتمون إلى كــل من الشخصية (أ) والشخصية (ب) ، كما أفاضوا في البحوث التي تكشف عن المثيرات Stimulus وردود أفعالها Responses ، من حيث الــتفاعل ما بين عناصر المثيرات والإستجابات ، سواء كان هذا التفاعل من عوامل البيئة الداخلية أو عوامل البيئة الخارجية ، أو العوامل التنظيمية في العمــل ، أخــذاً في الإعتبار المسببات التي تنجم عن طبيعة العمل وظروف المنظمة ، أو الجوانب الشخصية التي ترتبط بشخصية العامل ، أو الجوانب المرتبطة بعلاقاته الاجتماعية والعائلية ، وامتدت البحوث للتعَرُف على مدى التكــيُف والسلوك مع سياسات المنظمة ، ومدى تأثير الضغوط على الصحة

الجسمانية(*) للرجال أو النساء في إطار الظروف المحيطة بين كل من عنصري الأسرة ، أي الرجل وزوجته العاملة ".

المديرون وسلوك العاملين :

ولاشك أن هذه البحوث أفادت المديرين ، حيث أن إدارة المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتطلب إستخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين ، كما وينبغي على المديرين إستخدام طرق متنوعة مثل : الملاحظة ، والدراسات المنهجية .. إلخ.. وصولاً إلى إيجاد حلول للمشكلات الهامة .. هذا بالإضافة إلى أن مجال السلوك التنظيمي في تطوره يشتمل على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الإستفادة منها ، ومن هذه الحقيقة ، يتعين على المدير أن يكون لديه القدرة على تقدير جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة ، فالعلم يتجه نحو المعرفة الموضوعية ، وهو شديد الإرتباط بمفهوم السلوك التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص سعي العلماء نحو إيجاد نظرية للسلوك التنظيمي ، والنظرية هي أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق.

وعلى أي حال فإنه ينبغي على المديرين أن يتعرفوا على المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية التي أسفرت عنها البحوث في مجال السلوك التنظيمي ، ومدى إرتباط هذه المتغيرات ببعضها ، واستنباط الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي والتي منها ، الأسلوب العلمي والبحوث المرتبطة بتعدد المناهج ، ومستويات التحليل ، والأساس القائم على العلوم السلوكية ، والتوجُه الموقفي ، والميل نحو التطبيق.

* فالبعض إهتم بالتعرُف على معدل الوفيات الناتجة عن مسببات الضغوط في دوائر الأعمال ، والبعض الآخر إهتم بتأثير ضغوط العمل على الصحة الجسمانية والنفسية للأفراد .. ونحن هنا نهتم بالجوانب المسببة لعدم تحقيق السلوك التنظيمي الفعَّال الذي يؤدي إلى تحقيق روح الفريق في العمل والفعالية الإنتاجية ، أما الجوانب الصحية وأنواعها فالمعتقد أن مرجعها إلى الأطباء والعلماء المتخصصين في العلوم النفسية وغيرهم ، وغالباً ما يتم ذلك بعقود بحثية بين المنظمات والمكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا النوع من البحوث.

وفي إيجاز شديد فإن هناك إجماع على ما يأتي :

- **تؤثـر البيئة بشكل مباشر على تصميم المنظمة ، وعملياتها ، مع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتطورات فنية وأدوات الإستعانة بها.**
- **طـرق تصميم الوظائف ، وتكوين الجماعات وممارساتها ، ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والجماعات.**
- **تتأثـر الدافعـية بعناصـر العمل والجماعة والقيادة ، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين.**
- **يـتم تقـويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ، ويقـود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي ، ويوفر تغذية مرتدة لكـل عنـصر من العناصر التي ذكرناها(*) ، وبالتالي يتم تصميم الدورات التدريبية المناسبة.**

نظرة العلماء للضغوط :

يـرى علمـاء الـنفس أن كل فرد منا في إطار الظروف البيئية التي يجـتازها في معيشته اليومية ، **قد يتعرض لظروف طارئة لا دخل له فيها** ، ونتيجة لاحتكاكاته اليومية في منزله أو عمله أو علاقاته ، أو للتصرفات التي تفرضها عليه إتصالاته اليومية العملية بحكم موقعه في سلّم البناء التنظيمي ، فإنــه **نتـيجة لتعدُّد مثل هذه العلاقات والإتصالات ، قد يتعرض كإنسان حي يعـيش مع وبين غيره لأنواع من الضغوط قد تؤثر على حركة ضغط الدم ، فـي إطـار المؤثـرات التي تحيط به** ، وينفعل بها ، ويستجيب لها ، وهذه الإسـتجابة تتـراوح ضغوطها على شخصيته ، **وتتـراوح في درجاتها وفقاً لقدرتـه الشخصية على التحمُّل** ، فقد تجعله قلقاً وسهل الاستثارة والإنفعال ، الأمـر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي ، وعلاقاته مع زملائه ، ورؤسائه ، وربمـا صحته النفسية وصحته الجسدية ، **أخذاً في الإعتبار أن علماء النفس يقـررون أنـه فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي** فإن **المؤثرات التي لها ضغوط علينا كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الإزدياد بين الأفراد ، سواء أكان**

* Organizational Behavior And Performance, By : Andrew D. Szilagy I, JR. and Mark I. Wallace, JR., Scott, Forsman and Company, 1987.

هــؤلاء الأفــراد مــن القــوى العاملــة في منظمات الأعمال ، أو منظمات الخــدمات ، أو المــنظمات الــصناعية ، أو غيــر ذلك من مواقع التجمعات البــشرية التــي تتعاون مع بعضها لتحقيق هدف عام أو هدف خاص ، هذه الــضغوط جعلت الإنسان في مختلف هذه المواقع يخضع للعديد من المؤثرات البيئــية ، سواء منها المادية أو السيكولوجية ، ويستجيب لها ، ولا تقف هذه الإســتجابة عــند اللحظــة الزمنية التي حدثت فيها ، بل إنها قد تلازمه بعد عودته إلى منزله ، أو في حياته العامة ، أو بيئة عمله الخاصة ، وهذا التأثير يــنجم عنه – كما سبق ذكره – ما يبدو على الشخص من قلق ، وما يجعله سهل الإستثارة والإنفعال ، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي ، وعلاقاته مع زملائه ، ورؤسائه ، وربما صحته النفسية وصحته الجسدية .. وتتمثل هذه الــضغوط النفــسية فــي القلــق والإحباط ، والصراع ، وعدم الإرتياح ، والــشعور بالألم .. إلخ .. إلى غير ذلك من العديد من المشكلات النفسية والجــسدية التــي تجعل الإنسان يشعر بالهم والحزن وتجعله غير قادر على العطــاء والإنتاجــية ، وعلى الخصوص عطاؤه المطلوب في مواقع العمل التــي ينتمــي إليها ، حيث يرتبط مستقبله الذي يرنو إليه بأن يحظى بتقدير رؤســائه وزملائه، وهذا التقدير يؤدي إلى إرتفاع معنوياته ، وبالتالي يبذل مزيداً من الجهود لتحسين أدائه وتكيُّفه ، وتعاونه ، وتلاؤمه ، مع من حوله .. وعلــى العكس من ذلك ، إذا كان أسلوب معالجة المواقف يكون بعيداً عن أن يشعر الشخص بأن المستويات المسئولة عنه غير مهتمة بأن تنهض به ، وتساعده بأن تهيئ له الفرص التي تنهض بقدراته إلى المستوى الذي يُمكّنه مــن أن يحقق المستويات التي تريدها المنظمة ، فإنه حينئذ قد تحدث ضغوطاً نفسية أخرى على الفرد لكي يتفادى ما قد تتخذه المنظمة التي ينتمي إليها من قــرارات ، كالفــصل مثلاً ، أو حينما يجد الشخص أن مهاراته وقدراته التي يعمــل بها في موقعه لا تتلاءم مع مطالب ومهام الوظيفة التي يشغلها .. مثل هذا الإحساس يُزيده هماً وغماً وتكون له عواقب وخيمة.

ولعــل مــا أوضــحناه سابقاً هو الذي جعل علماء السلوك التنظيمي يقــررون أنــه في مثل هذه المواقف ، عندما يشعر الفرد بإحساس بالخطر الذي يتهدده .. ويفكر في .. : كيف يستجيب لدرء مثل هذا الخطر ؟... إنه يــشعر حينئذ بزيادة ضربات قلبه .. وإرتفاع ضغط دمه ، وعدم قدرته على التفكيــر الــسليم .. وقــد يــؤدي هذا إلى مرضه ، فيزداد قلقه ، وخوفه ،

وتوتـــره ، وإضـــطراب موقفه !!.. ورغماً عن ذلك فإن التفكير المبكر الذي يُـــسيطر علـــيه هو : ... كيف يقاوم هذا الموقف ؟.. كيف يقاوم تأثير هذه الـــضغوط ؟.. هل هذه الضغوط بالنسبة له بسيطة أم صعبة ؟.. هل يستطيع أن يتعرف على أسبابها ؟.. هل يستطيع معالجتها والتكيُّف معها والقضاء عليها ؟..

وفـــي مثل هذه المواقف يقرر بعض علماء السلوك التنظيمي **أن بعض مـــن يتعرضـــون لهـــذه المواقف يحاولون نسيانها عن طريق توجُّههم إلى جـــوانب أخرى من العمل ينهمكون بأعمالها** ، وذلك رغبة منهم في التخلص من تلك الضغوط التي تلازمهم ، خاصة وأن البحوث والدراسات التي أجراها بعـــض علمـــاء الـــسلوك التنظيمـــي توضح **أن الـــضغوط تتخذ أصولها من المتطلـــبات التنظيمية والحياة الشخصية ، أخذاً في الإعتبار بأن أي متطلبات سواء كانت طبيعية فيزيولوجية أو نفسية تعد في الحقيقة مثيرات ضاغطة ، وتحـــتاج إلى إستجابة لها ، وهذا يتمثل في رد الفعل الذي يقوم به الشخص نتيجة لتفاعله مع هذه الضغوط(*).**

ويـــرى علمـــاء السلوك التنظيمي أن هذه الضغوط قد تكون متطلبات خاصـــة بالمـــنظمة نفـــسها ، مثل مواعيد العمل ، ومنها ما قد يتعارض مع الإلتـــزامات الإجتماعـــية الخاصـــة بالـــشخص المنتمي إلى المنظمة بالنسبة لاحتياجات الأسرة كالزوجة والأطفال .. هذا بالإضافة إلى أن كل فرد منا له ظـــروفه الخاصة وهذه الظروف قد يجد الفرد نفسه غير قادر على أداءها في ظـــل ظـــروفه الخاصـــة التي أشرنا إليها وقد لا تعرفها المنظمة .. وحينئذ يتعرض الشخص لضغوط عليه أن يتغلب عليها بوسائله الخاصة !!..

أحد نماذج قياس التوافق الإجتماعي :

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نشير إلى **مقياس تقدير التوافق الاجتماعي الذي وضعه عالمي الإدارة (هولمز وراهي Holmes and Rahe)** حـــيث أنهمـــا وضعا جدولاً لقياس التوافق الاجتماعي للأفراد ، **ويشمل هذا**

* Quick & Quick, Organizations, Allym & Bacon, Inc. Boston, 1983.
Also : See Selye, H. The Stress of life (New York : McGraw-Hill. 1979.
Selye, H. Stress Without Destress (New York : J.B. Lippint Coth. 1974.

الجدول العديد من الأحداث التي يتعرض لها الإنسان في حياته ، ووضعا لكل حــدث تقديــر مُعــين ، وعند القيام بعملية القياس يطلبون من أفراد القوى العاملـــة أن يُحدِّدْ الأحداث التي وقعت لهم خلال الإثني عشر شهراً الأخيرة ، ومـــن ثــم يــتم تحديد وزن لكل حدث أو واقعه ، ومن رأيهما أنه إذا بلغت وحــدات التقديــر أقل من ١٥٠ نقطة فإن هذا يعني أنهم **سيكونون في حالة صـــحية جــيدة مستقبلاً** ، وإذا تجاوز المجموع بعد ذلك أقل من ٣٠٠ نقطة فهــناك إحتمال يصل إلى ٥٠% **بإصابة أحدهم بمرض شديد الوقع في العام التالي** ، أما من يتجاوز عدد وحداته ٣٠٠ ، نقطة فإن هذا نذير بأنه **سيتعرض لأمراض خطيرة.**

وهــذا المقــياس الذي أشرنا إليه هو نوع من البحوث العلمية التي لا ترقـــى إلـــى مــستوى المسلمات ، إنما هو للإستدلال والإسترشاد ، حيث أن الإختلافات الفردية والعوامل الباعثة للضغوط تختلف من شخص لآخر.

ونـــرجو أن نوضِّـــح أن هــناك مـــن يتعـــرض لعديـــد من الضغوط الإضافية ، كما هو الحال مثلاً في حالة الزواج ، فهناك من الأزواج من يجد نفـــسه يقـــع تحت ضغوط نتيجة لما يُطلق عليه صراع تعدد الأدوار Inter-role conflict حيث **أن عليه إلتزامات قِبَل زوجته ، وإلتزامات قبل عمله ،** وإلتـــزامات قـــبل أولاده ، وإلتـــزامات كعائل للأسرة .. كل هذه الإلتزامات وغيـــرها ، علـــيه أن يفي بها في حدود الوقت المتاح له **بعـــد أدائه لواجبات عمله!!!..** وقد يجد أنه لا يستطيع أن يفي بجميع هذه الإلتزامات .. بمعنى أنه لا يكون لديه الوقت الكافي للإيفاء بالتزاماته قبل أحد الأطراف ، الأمر الذي قـــد يتـــسبب في العديد من المشكلات والصراعات النفسية !!.. ومثل هذه الحالة تزيد الموقف تعقيداً .. وينجم عنها مزيداً من الضغوط(*).

وفـــيما يلـــي نعـــرض جـــدولا يوضح أحداث متغيرات الحياة وتقدير درجاتها وفقاً لسُلَّمْ القياس الذي وضعه العالمان " **هولمز وراهي Holmes and Rahe** " ، **مع رجاء العلم أنه لا توجد بحوث مصرية في هذا المجال.**

---

* لمزيد من الدراسة يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية :

- **G. L. Cooper and M. J. Davidson, "The High Cost of Stress Women Managers, Organizational Dynamics" , Spring 1982.**
- **D. Etsion " Moderating Effect of Social Support on the stress – Burnout, Relationship, Journal of Applied Psychology, November 1984.**
- **S. E. Jackson, S. Zedeck, and E. Sammers, Family Life Disruptions : Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interfearence, Academy of Management Journal, September 1985.**

متغيرات الحياة وتقدير درجة ضغوطها على الأفراد
Relative Weights of Life Chances

Life Event أحداث الحياة		تقدير القياس Scale Value
Death of spouse	وفاة الزوج	١٠٠
Divorce	الطـــلاق	٧٣
Marital separation	إنفصال الأزواج	٦٥
Jail term	فترة السجن أو الإعتقال	٦٣
Death of a close family member	وفاة أحد المقربين للأسرة	٦٣
Major personal injury or illness	الإصابة أو المرض الخطير	٥٣
Marriage	الزواج	٥٠
Fired from work	الفصل من العمل	٤٧
Marital reconciliation	تسوية الخلافات الزوجية	٤٥
Retirement	المعاش (التقاعد عن العمل)	٤٥
Major change in health of family member	نكسة كبيرة في صحة أحد أفراد الأسرة	٤٤
Pregnancy	الحل	٤٠
Sex difficulties	صعوبات جنسية	٣٩
Gain of a new family member	إنضمام قادم جديد لأحد أفراد الأسرة	٣٩
Business readjustment	إعادة التكيُّف مع ظروف العمل	٣٩
Change in financial state	متغيرات في الحالة المالية	٣٨
Death of a close friend	وفاة أحد الأصدقاء المقربين	٣٧
Change to a different line of work	الإنتقال إلى عمل جديد مختلف	٣٦
Change in number of arguments with spouse	الإختلافات الزوجية في عديد من القضايا	٣٥
Mortgage or loan for major purchase(home,etc,)	اللجوء إلى رهن أو الحصول على قرض لمشتروات كبيرة	٣١
Foreclosure of mortgage or loan	الحرمان من الرهن أو القرض	٣٠
Change in responsibilities at work	التغيرات في مسئوليات العمل	٢٩
Son or daughter leaving home	مرحلة مغادرة الإبن أو الإبنة لمنزل الأسرة	٢٩
Trouble with in-laws	مضايقات حرجة مع الأقارب	٢٩
Outstanding personal achievement	تحقيق إنجاز ممتاز على الصعيد الشخصي	٢٨
Spouse begins or stops work	بداية عمل الزوجة أو توقفها عنه	٢٦
Begin or end school	بداية مرحلة الدراسة أو التوقف عنها	٢٦
Change in living conditions	المتغيرات التي تتعلق بظروف الحياة	٢٥
Revision of personal habits	تعديلات في العادات الشخصية	٢٤
Trouble with boss	مصاعب مع رئيس العمل المباشر	٢٣
Change in work hours or conditions	تغييرات في ساعات العمل أو ظروفه	٢٠
Change in residence	تغيير المسكن	٢٠
Change in schools	تغيير المدرسة التي إعتاد عليها الطالب	٢٠
Change in recreation	التغيير في وسائل الترويح عن النفس	١٩
Change in church activities	التغيير في النشاط الديني	١٩
Change in social activities	التغيير في النشاط الإجتماعي	١٨
Mortgage or loan for lesser purchase (car, etc.)	رهن أو قرض لشراء سيارة أو إحتياجات بسيطة	١٧
Change in sleeping habits	تغيرات تتعلق بعادات النوم	١٦
Change in number of family get-togethers	تغيرات في العديد من اللقاءات العائلية	١٥
Change in eating habits	تغيرات في العادات الغذائية	١٥
Vacation	الأجازات	١٣
Christmas	عيد ميلاد السيد المسيح	١٢
Minor violations of the law	مخالفات بسيطة للقانون	١١

ملحوظة : تم تقدير الدرجات أعلاه في إطار أعراف وتقاليد الحياة الأمريكية

المنظمات وإدارة الضغوط :

ولعلنا في هذا المقام نوجه النظر إلى أن علماء السلوك التنظيمي مازالوا يجـــرون الأبحـــاث المتتابعة التي توضّح العلاقة بين مؤثرات ضغوط العمل وآثار ذلك على العمل ، وهم يركزون في بحوثهم على العوامل الفيزيولوجية ، بمعنـــى **الجوانب المادية** ، **والأفراد** ، **والجماعة** ، **والعوامل التنظيمية** ، أخذاً فـــي الإعتـــبار الفـــروق التـــي توجد بين(*) الأفراد في إطار الفروق الفردية individual differences ، حيث يرى عالم الإدارة " بارون Baron " أن المؤثرات الشخصية في ضغوط الإنسان تتمثل في العديد من الجوانب ، منها مثلاً متغيرات الحياة ، ومنها النمط (أ) في السلوك وردود الأفعال فيما يتعلق بأثـــر الضغوط ، كما سبق وأوضحناه فيما يتعلق بنمط السلوك (أ) ، ونمط الـــسلوك (ب) ودرجة الأفعال والحساسية المتفاوتة بينهما ، الأمر الذي أدّى بالباحثـــين إلـــى إجراء البحوث لتقويم أنماط السلوك الإنساني ، في إطار ما يتعـــرض لـــه الأفـــراد من ضغوط ، كما هو الحال في الدراسة التي أجراها **كونواي(**) وزملاؤه** ، **حول آثار الضغوط على الأفراد في سلوكهم من حيث التدخـــين** ، **وشرب القوة والإدمان على شرب المشروبات الكحولية للهروب مـــن المـــشكلات**. كما أجرى غيره من العلماء بحوثاً أخرى **عن أثر تعاطي المخـــدرات بأشـــكالها وأنواعها المختلفة** ، **والضغوط التي تؤدي إلى العنف وإنـــتهاك الأنظمة** ، **والضغوط التي تؤدي إلى العدوان والإكتئاب** ، إلى غير ذلـــك مـــن العوامل التي عرضناها في القائمة السابق عرضها عن مرجع " كويك وكويك "(***).

---

* لمزيد من الدراسة يرجع إلى :
Baron, R. Behavior in Organization, Allyn & Bacon, Inc. Boston, 1983.

** Conway et al, Occupational Stress and variations in Cigarette, Coffee and Alcohol Consumption,Journal of Health and Social Behavior, Vol. 22 No. 2 June 1981.

*** Quick & quick, cit, 1984
See also : Beer M. Organizational Change and Development Asyoth view, Good Year, Santa Monica, California, 1980 : Paykel, E. Life Stress Depresion and Attempted Suicide, Journal of Human Stress, September 1976.

ومما لاشك فيه أن " إدارة الضغوط في منظمات العمل " أو الهيئات المتخصصة الإستشارية التي قد تستعين بها المنظمات ، عليها أن تهتم إهتماماً كبيراً **بالجوانب التنظيمية من حيث العلاقات الرسمية وغير الرسمية في سبيل معرفة أفضل الأساليب العلمية للوقاية من هذه الضغوط ، كإستخدام تحليل الدور Role Analysis لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع Conflict ، وصولاً إلى سيادة روح الفريق والعمل معاً وبالتالي زيادة الإنتاجية.**

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن البحوث المتتالية ، كما تكشف عنها بعض المراجع التي أوردناها ، قد دفعت العلماء إلى وضع نماذج لقياس الضغوط ، سواء في ذلك قياس الضغوط النفسية أو قياس(*) النمط السلوكي (أ) و (ب) ... أو قياس ضغوط العمل بالنسبة للمديرين ، أو تقييم أنماط العمل أو **أساليب التقييم الذاتي** .. إلخ.. وسبق أن وعدنا عند عرضنا في سياق هذا الموضوع أننا سنورد مثلاً لأساليب التقييم الذاتي من واقع بحوث علماء السلوك التنظيمي.

وعلى سبيل المثال ، نورد فيما يلي أحد نماذج التقييم الذاتي لإختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) أو الشخصية (ب).

ونرجو أن نوضّح في هذا السياق أنه فيما يتعلق بالنمط السلوكي (A) , (B) فقد أُجريت بحوثاً عن مدى صلاحية الشخصية (A) بالنسبة للشبان الذين إلتحقوا بالخدمة(**)

* Coke, Alfred M. Development of Leadership skills, prepared for Institute of Public Administration, 1985.

** Schoubroeck, W. Sime, and B.T. Mayes, "The Nomological Validity of the Type A Personality amoung Employed Adults" Journal of Applied Psychology No. 76, 1991.

إختبار الذات عن النمط السلوكي للشخصية (أ) أو الشخصية (ب)

Self-Test for Type (A) or Type (B) Personality

لتتعرف عن نوع شخصيتك ، ضع دائرة على الرقم الأفضل الذي يتناسب مع سلوكك

To determine your personality type, circle the number that best represents your own behavior

(B)	8	7	6	5	4	3	2	1	(A)
Am never late لم أتخلف قط عن أي ميعاد	8	7	6	5	4	3	2	1	Am casual about appointments لست منتظما في الحفاظ على المواعيد
Am very competitive أنني من المنافسين النشطين	8	7	6	5	4	3	2	1	Am not competitive لست من الذين يتنافسون
Always feel rushed دائماً من المندفعين	8	7	6	5	4	3	2	1	Never feel rushed, even under pressure إنني لست من المندفعين حتى مع وجود ضغوط
أنني أودي الأشياء بسرعة بما في ذلك الأكل والسير .. إلخ. Do things fast (eating, walking, etc.).									Take things one at a time لست من المتسرعين حتى مع الضغوط
أودي الأشياء بسرعة (سواء في الأكل أو السير .. إلخ) Try to do many things at once, think about what I am going to do next	8	7	6	5	4	3	2	1	Do things slowly أودي الأشياء ببطء
Do things fast (eating, walking, etc.) أحتفظ لنفسي بمشاعري	8	7	6	5	4	3	2	1	Express feelings أعبر عن أحاسيسي
Have few interests outside work لي مصالح قليلة خارج العمل	8	7	6	5	4	3	2	1	Have many interests لي مصالح متعددة

Total Points X Multiplied by 3 = Final Score

مجموع الدرجات التي عليها دائرة X إضرب مجموع الدرجات في ٣ = مجموع الدرجات الكلية

Final Score مجموع الدرجات الكلية	Personality Type نوع نمط شخصيتك
120 or more إذا حصلت على ١٢٠	A+ فإن نمط شخصيتك هو أ+
106 to 119 إذا حصلت على ١٠٦ إلى ١١٩	A فإن نمط شخصيتك هو أ
100 to 105 إذا حصلت على ١٠٠ إلى ١٠٥	A- فإن نمط شخصيتك هو أ-
90 to 99 إذا حصلت على ٩٠ إلى ٩٩	B+ فإن نمط شخصيتك هو ب+
Below 90 إذا حصلت على أقل من ٩٠	B فإن نمط شخصيتك هو ب

الصـــــراع : Conflict

مـــن المعـــروف أن الـــصراع يحدث في أي موقع من المواقع عندما تـــتعارض المـــصالح ، وحينـــئذ يتـــسرب إلـــى هذا الموقع نوع من الخلل الوظيفـــي ، يُعزي إلى أسباب متعددة تؤدي إلى نوع من الصدام الذي تسود فـــيه بيـــئة يغلـــب علـــيها التوتـــر tension ، وقد يكون هذا الصراع بين أشـــخاص ، أو بـــين جماعات متنافسة ، أو قد يكون بين الإدارة والعاملين ، وغالـــباً مـــا تلجـــأ الإدارة إلـــى أن تحـــل النزاع بقوة السلطة power of authority التي تعني أن يكون على العاملين الإذعان(*) ، وقام نقاش طويل حـــول هذا الموضوع في أوائل السبعينات من القرن العشرين ، وعلى سبيل المـــثال قـــام أحد العلماء وهو " **أميتاي إتزيوني Amitai Etzio** " بتحليل أســـباب هـــذا النزاع وتحليل آثاره ، **وأوضح أن الذين ينتمون إلى المراحل الدنـــيا مـــن البـــناء التنظيمي في المنظمات هم في الغالب الذين يخضعون لأشـــكال القوة لفض النزاع ، ويعتقد عدد لا بأس به من العلماء أن الإذعان أو الطاعة شائع في كثير من المنظمات حيث تستجيب القوى العاملة لرغبة رؤســـائهم** ، وينتجون السلع أو يقدمون الخدمات ، وبالتالي تستجيب الوحدات التنظيمية وتطيع التعليمات.

وقـــد رأى بعض العلماء في إطار الدراسات الميدانية والتطبيق العملي أنـــه **يمكن القضاء على هذه النزاعات والصراعات عن طريق تطبيق الإدارة بالمـــشاركة** ، غيـــر أن الـــبعض الآخر أجرى بحوثاً وخلص منها إلى أن المشاركة لم تُغيِّرْ من نفوذ المديرين(**) وأساليبهم ، بل رأى البعض الآخر أن المـــشاركة قـــد تزيد في الواقع من قوة أصحاب النفوذ ، **ويحدث ذلك عندما تكـــون أطراف النزاع لا تملك الخبرة المناسبة لمثل هذه المواقف فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها(***)**.

---

* Etziony, Amitei, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, rev. ed. New York: The Free Press 1975.

** Rosner, M.B. Korasic, A.S., Tannchbaum, M. Vianello, and G. Weiser : " **Worker Participation and Influence in Five Countries, "Industrial Relations**, 12, No. 2 – May 1973.

*** Perrow, Charles, **Organizational Analysis**, Belmont, CA : Wad. Sworth.
Also For the same auther " Departmental Power and Perspective in-Industrial Firms : Vanderbitt, University Press.

وقد أصدر بعض العلماء بعد ذلك خُلاصة ما أجروه من بحوث في هذا المجـال ، وكـان رأيهم يتلخص في **أن موضوع الصراع لم يحظ بالدراسات اللازمـة ، وأنـه لابد من تجديد الإهتمام بهذا المضوع ، وأن أهمية العناية بالـبحوث التـي تـدور حـول الصراع في غاية الأهمية لتزايد ما يشاهده المجتمع من أضرار لتزايد حدوث(*) الصراعات في مواقع عديدة.** .

وقـد أوضـح بعض العلماء في بحوثهم أن صراع الجماعات الداخلي يحـدث نتيجة لعاملين رئيسيين ، **هما تنسيق العمل بين الجماعات ، وأنظمة الرقابة التنظيمية.**

وفـيما يـتعلق بتنسيق العمل بين الجماعات ، **فإنه ضرورة تنظيمية ، أخذاً في الإعتبار أن مهام العمل هي أساس تحقيق أهداف المنظمات** ، ولذلك تقـوم المـنظمات بتنسيق مهام أعمالها ، وتوزيع هذه المهام بين أفراد القوى العاملة ، كل حسب مهاراته وقدراته وتناسبه مع الوظيفة التي يشغلها ، والقسم الذي ينتمي إليه ، في إطار " **الدلائل التنظيمية Organizational guide lines** " التي توضّح الأدوار والمسئوليات ، وإستكمالاً للجهود التي تستهدف الأداء الـسليم ، ينبغـي أن تكـون هناك أنظمة للرقابة في منظمات الأعمال يمكـن من خلالها معرفة الطرق والأساليب التي يرجع إليها للتأكد من حُسن الأداء وفقاً للمعايير المقررة في أداء الفرد والجماعة ، وتوزيع الموارد كالمال والأفـراد والتجهيـزات .. إلخ . **هذا مع مراعاة طبيعة الأعمال في الأقسام وإختلاف المهام الموكولة إليها ، والميزانيات الفرعية المخصصة لكل منها ،** وغالـباً مـا تكون هذه العملية من بين الجوانب التي قد يتسبب عنها حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارة(**).

* Kimberly, John, R. and Robert E. Quinn, " **The Challenge of Transition Management**" in "Managin Organizational Transitions 1984.

** Feldman, D. C. & Arnold, H. " **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw Hill Book Comp., New York, 1983.

أنواع النزاع التنظيمي :

ويـــرى علمـــاء الـــسلوك التنظيمـــي وجـــود أنواع عديدة من النزاع والـــصراعات بـــين الأفـــراد أنفـــسهم ، وأنه قد يوجد تناقض بين الإدارات والأقسام ، كما هو الحال عندما يحدث بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، أو بـــين إدارة الـــشئون المالـــية وإدارة المـــشتروات ، أو نـــزاع بين المديرين الإستشاريين والمديرين التنفيذيين .. إلخ .

ويرى ريو و مايرز(*) أن هناك أسباباً عديدة لأنواع النزاع التنظيمي :

مـــن هـــذه الأنواع الصراع الداخلي بين الفرد ونفسه ، وذلك نتيجة لتناقـــضات الفـــرد مـــع نفـــسه ، وتناقضات الفرد مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، وتناقضاته مع الأدوار المطلوبة منه ، وقد يكون مرجع ذلك إلى ما قـــد ينـــتاب الشخص من إحباطات Depressions في مسيرة حياته نتيجة للمعوقات التي تواجهه ويرى من وجهة نظره أنها تحول دون تحقيق الشخص لأهدافـــه ، وهذا يعود بآثار سلبية على معنوياته وإنتاجيته وعدم رضائه عن عمله الوظيفي ، ومن هنا **يوصي العلماء بأنه ينبغي** على المنظمات أن تكون لديها الوسائل لكي تتعرف على حاجات وأهداف القوى العاملة فيها ، والعمل قدر الإمكان على تحقيقها طالما أنها لصالح العمل ولصالح الشخص ، **وذلك قـــبل أن تحـــدث العوائق والإحباطات التي قد تقود العاملين إلى عدم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.**

وكما هو سائد ، فإن النزاع قد يحدث بين فرد وآخر ، أو بين مجموعة أفراد ، وذلك في إطار شخصية الفرد بما تتضمنه من ثقافات وميول ورغبات وأثـــر البيئة التي نشأ فيها والأهداف التي يتطلع إليها ... **وهكذا يتولد عن** ذلك **إختلاف في وجهات النظر بين بعضهم البعض** ، وكما يحدث النزاع بين شخص وآخر ، فإنه **يحدث أيضاً صراعاً تنظيمياً أو هيكلياً داخل الإدارات أو الأقـــسام أو الوحدات كما أشرنا إلى ذلك من قبل** ، **وهذا النوع من الصراع داخـــل المنظمات له آثاراً سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بـــشكل عـــام** ، ومـــثل هـــذه النزاعات لها أسبابها ، **وتحتاج دائماً إلى يقظة**

* Rue & Myars, , "Management" : Theory and Applications, Richard Irwin Inc. 1983.

المراقبين والمشرفين وإدارة الأفراد ، لأنها تظهر في العادة نتيجة للظروف والملابسات التي قد يتعرض لها الأفراد أو الأقسام والإدارات في المنظمة .. أو نتـيجة لمقارنـات يعقدها بعض القيادات بين المنظمة التي يعمل فيها ، ومنظمات أخرى مناظرة يعمل في نفس المجال الذي يعملون فيه.

ويـوجد نـوع آخـر مـن النـزاعات ، وهو ما يُطلق عليه **النزاع الإسـتراتيجي** ، ويكـون عادة نتيجة لخطة وضعتها المنظمة منذ إنشائها ، واكتـشفت أنها استحدثت قوى وظيفية من بيئات متباينة ، وتحتاج إلى تحقيق الإنسجام والتناسق بينها ، في ضوء الملاحظة والمراقبة الدقيقة التي أجرتها ، ووجـدت ضـرورة تحقـيق التوازن في أداء الأعمال وصولاً إلى أن تكون **أهداف القوى العاملة متطابقة مع أهداف المنظمة** ، ويتحقق ذلك عن طريق الـيقظة المستمرة ومراقبة الأداء ، وسرعة إتخاذ القرارات التي تتعلق بتقويم أي سلوك أو أداء قد يعوق التخطيط المسبق لتحقيق الأهداف.

إدارة الصراع Managing Conflict :

ولعـل مـن الأهمية بمكان أن نوضّح أن النزاعات التي أشرنا إليها ، وآثارهـا السيئة على المنظمات من حيث بقائها وإستمرارها ونموها وتحقيق أهـدافها التي تعود على المجتمع وأفراده ، سواء في ذلك القوى العاملة في المـنظمات ، أو أفراد المجتمع وما يعود عليه من أضرار نتيجة لما قد يحدث مـن خلل لهم في حياتهم المعيشية عندما تنخفض أو تتوقف السلع والخدمات التـي تشبع إحتياجاتهم ، كل ذلك يؤدي إلى أن **يقوم علماء السلوك التنظيمي بالـبحوث التي تتعلق بفن إدارة المنظمات بالأسلوب الذي يمكن أن تتفادى معـه المـنظمات الآثـار الـسيئة التي تعود عليها من هذه النزاعات بكل أنواعها ، خاصة بعد أن أصبح النزاع أو الصراع التنظيمي سمة من السمات التـي تتعرض لها منظمات الأعمال في مجتمعنا الدولي المعاصر** ، وذلك بعد مـا حـدث في المنظمات منذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية وما شاهده العالم بعـدها مـن تغيـرات فيما يتعلق بكبر أحجام المنظمات ، ووجود الشركات المتعددة الجنسية والشركات العابرة للقارات ، وعمليات الإندماجات والتكتلات .. إلخ .. **كل ذلك أدى إلى بذل الجهود للتعرُّف على أفضل أساليب إدارة هذه المـنظمات وتلافي الآثار السيئة التي تنجم عن ما يحدث فيها من نزاعات ومـا تـرتب علـى ذلـك مـن ضرورة تبني الأساليب العلمية التي تساعد**

المـــنظمات علـــى تحقـــيق أهـــدافها ، ومن بين هذه الأساليب حل المشكلات بالأســـاليب العلمـــية ، ومن بينها أسلوب أتخاذ القرار ، وصولاً إلى خفض النـــزاع من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة بين أطراف النزاع ، وكذلك القـــيام بحملات توعية وإقناع للقوى العاملة بأن مصلحتهم تتواءم مع مصالح المـــنظمة ، حـــيث أن نموها يعود عليهم بالخير ، ويُمكنها من أن يكون لديها وســـائل الـــنهوض بمـــستواهم الإجتماعي عن طريق زيادة الرواتب وتقديم الخـــدمات ، وهذه الأهداف تعود عليهم وعلى أسرهم بالخير والرفاهية ، وأن نظرة الفرد وسعيه منفرداً نحو تحقيق أهدافه لن تحقق له داخل العمل ما يأمل فـــيه ، **ولكـــن يمكـــن أن يتحقق عن طريق تعاون الجماعة في إطار وحدة المصالح المشتركة بين الجماعة والمنظمة ، حيث أن وحدة الأهداف وتعبئة الجهـــود مـــن أجـــل تحقيقها تعود بالخير والنفع العام لصالح الجميع** ، وأن التوافق والتكامل من بين أفضل الأساليب لتحقيق النمو المشترك لأفراد القوى العاملـــة والمـــنظمة ، وهناك من العلماء من وضع نماذج لإدارة النزاع منذ الـــستينات من القرن العشرين ، ومن بينهم على سبيل المثال " ريتشارد ف. والتون ، وجون داتون "(*). وكذلك عالمي الإدارة **بليك و موتون Blake & Mouton** (**) اللـــذان وضـــعا نموذجاً نظرياً لأنماط حل النزاع الشخصي الداخلـــي عند الأفراد لكي تستعين به الإدارة ، **وأورد فيه خمسة أنواع تتمثل فـــي : الضغط ، والإنسحاب ، والتخفيف من حدة النزاع ، والحل الوسط ، وحل المشكلة.**

الإشراف وتخفيف الصراع :

نـــرجو أن نـــوجه النظـــر إلى أن إحدى نظريات العلوم السلوكية التي تفترض أن سوء التخطيط إنما هو نتيجة دافع خفي لخلق الأزمات !!!.. وهم فـــي ذلـــك يـــرجعون إلى ما شاهدوه واستنتجوه من العديد من البحوث التي أجروها على مواقع مختلفة ، وخلصوا منها إلى أن بعض المديرين يحاولون إثبات أهميتهم وذاتيتهم في مواقع العمل التي يعملون فيها ، ولذلك يلجأون إلى إصطناع مواقف يبدو في **ظاهرها أن هناك أزمة** !!.. ثم يتدخلون لحلها !!..

* Rlichard F. Walton and John M. Dulton, **The management of Interdepartmental conflict** : A model and Review, Administrative Science quaterly, March, 1969.

** Blake, R. & Mouton, J. **"The Managerial Grid**, Houston, T. Gulf Publishing, 1964.

وهــم **يلجأون إلى ذلك شعوراً منهم بأن** المنظمة ليست في حاجة إليهم !!.. وحينــئذ يكــون همهــم الأكبر إصطناع الأزمات ، وإصطناع حلها ، وبذلك يثبتون من وجهة نظرهم للمنظمة أنها لا تسير بأمن وأمان مع غيرهم !!.. أي أن أمنهم ، وعدم الإطمئنان على أنفسهم يمنعهم من القيام بدورهم بالأسلوب العلمي المتعارف عليه من حيث التخطيط والتنظيم والتعيين والتوجيه والرقابة والتنسيق ، وما يترتب على ذلك من تفويض المسئوليات .. إلخ .. إنما هدفهم هــو : كيف يديرون الموقع بالأسلوب الذي يسيطرون فيه على القوى التابعة لهــم !!؟.. أي أن تكــون العلاقــة قــوية بيــنهم وبــين المرؤوسين الذين يتــبعونهم !!.. وقد شبَّه بعض العلماء هذا الأسلوب بقائد السيارة الذي يزعم القــيام بــرحلة إلى مكان مجهول غريب بدون خارطة للطرقات!! .. وحينئذ ســيتعرض لكثير من الضياع .. ضياع في الوقت .. وضياع في النفقات .. وضياع في الوصول إلى الجهة المقصودة ، حيث أنه ستضطره الظروف إلى أن يسير في طرق جانبية لا لزوم لها ، ثم يستفسر عن الطريق الأنسب الذي يسير فيه !!.. وهكذا !!..

ولذلك لابد من القيام بالجهود العلمية اللازمة للتخطيط السليم لأي عمل نقــوم بــه .. أخذاً في الإعتبار أن التخطيط عملية مستمرة ، وذلك لأن هناك أحــداث مستقبلية قد تقع بسبب التغيرات التي قد تطرأ على مستوى الأفراد ، والجماعــات والمــنظمة والبيــئة .. ألخ.. وحينئذ لابد أن تتغير الخطط مع المتغيرات التي قد تحدث .. أي لابد من المراجعة المستمرة للخطط لكي تكون مــتوائمة ومعاصــرة للتطورات التي تفرض إحداث التغيير ، وإقتراح طرق التحسين اللازمة .. **ويتطلب هذا أن يقوم كل مستوى من مستويات المراحل الإداريــة في المنظمة بالدور التخطيطي الذي يدخل في نطاق إشرافه ، وفي إطــار المــرحلة الزمنية التي تتناسب مع مسئولياته .. بما في ذلك مستوى المــشرفين حــيث يدخل في نطاق إشرافهم التخطيط اليومي لجداول العمل ، والأجــازات ، ومتطلــبات القوى العاملة في المستقبل ، والتخطيط للبرامج التدريبــية للمرؤسين .. إلخ** .. وغير ذلك من العمليات التي تدخل في نطاق إشــرافه .. وبــذلك يكون أداء المشرف السليم ، يترتب عليه سلامة العمل ، وبــذلك يــتفادى المفاجــآت التــي قد تُحدث في العمل ويترتب عليها بعض المــصاعب والمعكنــنات والتــي قد تُحدث صراعات ، ولذلك كان من بين الإهتمامات التي أوصى بها علماء السلوك التنظيمي الإهتمام بالدور الإشرافي

وعلاقـــته بباقـــي المنظمة ، وكشف الغطاء عن أنواع النشاطات التي ينبغي للمـــشرفين تأديـــتها ، وتأكيد القيام بالجانب الإداري في دورهم الإشرافي .. ويقول بعضهم في هذا المجال : ... " أنا(*) لا أفاجئ مرؤوسي ، ولا أريدهم أن يفاجئونـــي .. إن المفاجأة تعني أن أحداً ما لم يكن يؤدى عمله جيداً .. إننا إذا خططـــنا ونظمـــنا أمورنا جيداً .. وقمنا بتدريب القوى العاملة التي تحت إشـــرافنا بالأســـلوب السليم للأداء في حدود المهام الموكولة إليه .. فحينئذ لن تكون هناك مفاجآت .. أو أزمات .. أو صراعات .. إن مثل هذا التفكير جزء متكامل من مسئوليات المشرف مثل الوظائف الإشرافية الأخرى ، وهو يحدث فـــي إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا بالمنظمة .. والفرق هو **فـــي أن المـــشرف تقع مسئولياته في حدود فترة زمنية أقصر من تلك التي تقوم بها مرحلة الإدارة العليا** ".

ولعـــل مـــا عرضناه سابقاً يوضّح أهمية جميع المراحل الإشرافية في إطار البناء التنظيمي في عملية تحديد الأهداف ، بحيث تكون واقعية ومعقولة ومصوغة بأسلوب تفصيلي ، يحدد الفترات الزمنية لتحقيقها ، وأن يكون هناك أساليب لتحقيق الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .. وذلك ضماناً لتفهم الجميع للأهداف ، ووصولاً إلى تحقيق مبدأ وحدة الهدف موضع التطبيق.

* رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- Organizational Behavior : A Diagnostic Approach, by Indith R. Gordon, (Upper Saddle River (New Jersy: Prentice Hall, 1999.
- The Principles of Managing Change by John H. Zimmerman, HRFOCUS (February, 1995).
- Supervision An Applied Behavioral Science Approach to Managing People, By Jerry L., Gray, Kent Publishing Company, Boston, Massachusette, 1984.



يقــول الدكــتور جــاري جونز(*) Gary Johns في مرجع بعنوان السلوك التنظيمي : فهم الناس وإدارتهم أثناء العمل أن الرئيس كلينتون على الرغم من أنه لم يكن طرفاً في المفاوضات التي كانت دائرة بين الفلسطينيين والإســـرائيليين ، إلاّ أنـــه والإدارة التي تعمل تحت رئاسته قاموا بدور هام كوســـيط لتخفيف وتلطيف حدة المواقف التي كانت بين الطرفين وصولاً إلى تحقــيق الإتفـــاق بينهما to facilitate a negotiated agreement ، وهكــذا يمكـــن لأي مدير أن يقوم بصفة غير رسمية بدور الوسيط لتخفيف المواقــف وتحـــسينها ، ويسمون ذلك في العلوم السلوكية بمعالجة الصراع بتهدئة الموقف Defusion Conflict Resolution.

* Organizational Behavior : Understanding And Managing Life At Work / Fourth Edition, Harfer Collins College Publishers, 1996, P.458.

الخلاصـــــة

أوضحنا من قبل أننا نعيش عصر المنظمات ، وأن المجتمع يتعامل مع المــنظمات علـــى إخـــتلاف أنـــواعها وأحجامهـــا ونشاطها وذلك في ضوء إحتـــياجاته ، وأوضـــحنا أن القـــوى الوظيفية تقضي معظم أوقاتها في مواقع عملها. ولعل هذه الحقيقة توضّح لنا أن القوى الوظيفية كأفراد بحكم قضائها وقـــتاً طويلاً في بيئة عملها ، تتفاعل مع العوامل المحيطة بها ، سواء أكانت هـــذه العـــوامل داخلية أو خارجية ، ويترتب على ذلك أن كل فرد من القوى العاملـــة يتأثر بأجوائها ، وبذلك يحمل هموم العمل معه إلى المنزل إذا كانت هـــناك هموم ، لأن السلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام ، وعلى هذا الأساس فإن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامـــة ، ســـواء فـــي منزله أو أي مكان يرتاده ، حيث أن حياة الفرد حلقة متـــرابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ، فالتعب الذي يتعرض له الشخص في عمله ينتقل معه إلى الحياة المنزلية ، كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تـــنعكس علـــى ســـعادته المنزلية ، بمعنى أن ما يمر به الفرد من مواقف أو تجـــارب يـــنعكس آثارهـــا على عمله الوظيفي ، وعلى نوعية أدائه ، وعلى علاقاته الإجتماعية.

هـــناك الكثيـــر من الأسباب التي يتعرض لها العاملون في المنظمات ويـــنجم عـــنها ضغوط في مواقع العمل Stress at work ، منها الإرهاق والإجهـــاد ، والضغوط النفسية ، والإجهاد الذهني ، والخوف من التغييرات التي قد تحدث في المنظمة .. إلخ أو الأمراض التي قد يتعرض هو شخصياً لها والمصاحبة للقلق النفسي. وقد تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو الفرد ، ومن هنا أطلق علماء السلوك التنظيمي على الضغوط التـــي تنشأ أثناء العمل الذي يمارسه العامل في عمله ، أطلقوا عليها " **ضغوط عمل** " .. وهناك بالإضافة إلى ذلك " **ضغوط الحياة** " ، وهي التي يعاني منها الأفـــراد فـــي حـــياتهم الخاصة ، وهناك أيضاً " **ضغوطاً بيئية** " ناجمة عن الـــتفاعل بـــين العوامل المثيرة للضغط على المنظمة سواء في ذلك الضغوط الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لآخر ، ومن هنا فإن إستجابتهم وتأثرهم بالضغوط تختلف من شخص لآخر ، ونتـــيجة لذلك فإن من بينهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويترتب على ذلك التأثير على أدائه الوظيفي.

وأوضــــح العلماء أيضاً من خلال دراستهم للعوامل المؤثرة في السلوك ســـواء أكانت شخصية أو بيئية ، **أن السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل مع بيئـــته** ، الأمر الذي ينبغي معه أن يكون لدى المديرين على إختلاف مراحل المـــستوات الإداريـــة ، **أن يكون لديهم فهماً شاملاً ودقيقاً للسلوك الإنساني والتنظيمـــي فـــي إطـــار البنيان التنظيمي المتكامل** ، وأن يقوم هذا الفهم عن طــــريق فهم الفروق والإختلافات في أداء وإنجاز الأعمال المنوط بهم أداؤها علــــى الوجه المستهدف ، ولذلك يرى العلماء أن تحليل الإختلاف بين سلوك الأفراد **يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد ، خاصة وأن المنظمات تستقبل قوى وظيفية من بيئات متعددة ، وعلى هذا الأساس فإنهم يحملـــون أنماطاً وأنواعاً عديدة من السلوك** ، ومن هذه الحقيقة فإن المديرين يهــتمون بالدرجـــة الأولى عند تعيينهم القوى الوظيفية بالتعرُّف على القوى الوظيفية الحديثة ، ويتفهموها جيداً ، ثم يقوموا بعد إختيارهم لأفضل المتقدمين بإجراء الأساليب التدريبية الملائمة لينهضوا بهم إلى المستوى الذي يصل بهم إلـــى التكـــيُّف مع المنشأة ومع زملائهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات بحيث تتواءم أيضاً مع أهداف العاملين الخاصة.

والجديـــر بالذكـــر فـــي هذا المقام أن علماء السلوك التنظيمي وضعوا مقاييس لتقدير التوافق الإجتماعي ، والأحداث التي قد يتعرض لها الإنسان في حياته ، وهي في رأينا ليست من المسلمات ، إنما هي نوع من البحوث العلمية للإستدلال والإسترشاد.

تنبيـــــه

*) **إحرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.**

*) **إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.**

*) **يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.**

قضايا للمناقشة

١) " تناول بالشرح والتعليق آراء " هانز سيلفي Hans Selve " **فيما يتعلق** بموضوع الضغوط في الحياة وإنعكاساتها ، ثم وضِّح الأبعاد التي ذكرها **"ساموويل جرتو Samuel Gerto** " من منطق السلوك التنظيمي.

٢) أذكر أسباب ضغوط العمل .. وردود أفعالها .. **مع تأييد إجابتك بالأشكال الإيضاحية.**

٣) وضع علماء السلوك التنظيمي بالولايات المتحدة الأمريكية نمطاً للسلوك أطلقوا عليه .. **النمط السلوكي (A) , (B)** ".
أذكر : ... من هو العالم الذي وضع هذا النموذج ؟
وما هو دور هذا النموذج في عملية التقييم الذاتي ؟..

٤) " يرى علماء الإدارة أن البحوث التي قام بها علماء السلوك التنظيمي قد أفادت المديرين ، وأفادت المنظمات " . ناقش هذه العبارة ، **موضِّحاً مدى هذه الإستفادة لكل من القوى العاملة والمنظمات.**

٥) ما هو رأيك الخاص فيما يتعلق بالجدول الذي أورده علماء السلوك التنظيمي فيما يتعلق بأحداث الحياة وقياس درجة ضغوطها على الأفراد.

*) هل يصلح هذا الجدول للتطبيق هنا في مصر ؟..
*) إذا كنت ترى أنه يصلح .. فما هي الأسباب ؟..
*) وإذا كان لا يصلح .. فما هي الأسباب ؟

٦) أكتب موضّحاً ما يأتي :

أ) كيف ينشأ الصراع ؟

ب) ما هو المنهج الأمثل لقضاء المنظمات على أسباب الصراع ؟..

٧) ما هي أنواع النزاع أو الصراع التنظيمي ؟.. وما هو رأيك الخاص عن أسلوب إدارته في حالة حدوثه ؟

٨) هل يمكن الإستفادة من الأساليب العلمية لحل النزاع والصراعات على الصعيد العالمي ؟.. إذا كنت ترى ذلك ، **فوضّح بعض المواقف التي نجح فيها أسلوب التدخل لحل الصراعات على الصعيد العالمي.**

الفصل السادس
المنظمات التعاونية
والسلوك التنظيمي

أهمية السلوك التنظيمي للتعاونيين :

من المعتقد أن موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، ولمنظمات البنيان التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، ونعني بذلك مستوى الجمعيات القاعدية ، أو الجمعيات المشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامة ، أو الاتحادات التعاونية المركزية أو الاتحاد العام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تنهض بمستويات الأفراد المندرجين في عضويتها ، والجماعات القيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، **وذلك وصولاً إلى مستويات متقدمة** من السلوك والأداء على مستوى العضو والجماعة والمنظمة التعاونية ، أخذاً في الإعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها دون أن تمتلك القدرة على ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يُحقق لها مردوداً **يُمكنها من أن تزداد نمواً في مستقبل أيامها وأعوامها** ، ويُجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطاً وتعليماً وتنظيماً وتطبيقاً على أهمية **حسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا في عضوية التنظيمات التعاونية ، وذلك من منطق الإيمان بالفرد وقدرته على المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفضل ، وإنطلاقاً من حقيقة أن المجتمع في واقعه ليس إلاّ الأفراد الذين ينتمون إليه**.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد(*) التعاونيين الأوائل أنهم **ركزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن إعداد الأفراد التعاونيين وصولاً إلى حُسن سلوكهم الجمعي وأدائهم في إطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية** ، **وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم** ، وأصبح الشعار الذي رفعوه ويُنير طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طبقوه ، أجمعوا على أنه **ينبغي على التعاونيين أن يستعينوا بأهل العلم الذين يناصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في إدارة منظماتهم التعاونية** ، وكانت الدروس المستفادة من الدراسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالتنظيمات التعاونية

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى أنه صدر عن المعهد العالي للدراسات التعاونية أول موسوعة في المنطقة العربية عن هؤلاء الرواد .. تاريخهم .. وكفاحهم .. ومشروعاتهم .. وتأثيرهم في قيادة الفكر التعاوني العالمي .. إلى غير ذلك .. ولمزيد من معرفة قصص كفاحهم يرجع إلى : روبرت أوين - دكتور وليم كنج - فردريش فلهلم رايفيزن - تاريخ رواد روتشديل - فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية (خمسة أجزاء) ، الناشر مكتبة عين شمس ، المؤلف: دكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، ١٩٨٥.

وأعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الأعضاء ، **وليس أفضل من التوعية والتعليم والتدريب لتحقيق هذا الهدف** ، لذلك رفعت منذ أكثر من خمسين عاماً شعاراً تضمنته مراجعي العلمية .. وكتاباتي الصحفية في المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، أو جريدة التعاون وهي جريدة قومية ، أو مجلة الأهرام الاقتصادي حينما كان الدكتور/بطرس غالي رئيس تحريرها .. رفعت في هذه الجرائد والمجلات شعاراً منذ الخمسينات شعار " **أعدوا التعاونيين قبل إنشاء الجمعيات التعاونية "!!.. ومن شأن هذا الشعار التغيير السلوكي في البنيان التعاوني المتكامل على**(*) **مستوى العضو التعاوني ، والجماعة التعاونية ، والمنظمات التعاونية ، والإتحادات التعاونية المركزية .. والاتحاد التعاوني العام بالإضافة إلى إدخال التعليم التعاوني على مستوى البنيان التعليمي المتكامل .. وعلى رأسه الجامعات المصرية..**

ولعل من بين الأولويات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو **بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى التعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسالته وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإيمانه بها ، ذلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معاً في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء ، وقد أثبتت تجارب الأمم في التعاون أن هذه المفاهيم هي القوة الدافعة المسيرة لأعضاء التنظيمات التعاونية ، والحافزة لهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والأدائية والعمل معاً تحت مبدأ وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة ، وبالتالي تحقيق الصالح والنفع العام لهم وللمجتمع الذي يعيشون فيه ، في إطار من المفهوم الحقيقي للوحدة الإنسانية والشعار الذي رفعه الحلف التعاوني الدولي وهو " التعاونيون في العالم عائلة واحدة ".**

---

* يؤمن المؤلف أن مصر ستحقق طفرة هائلة في النمو الإجتماعي والإقتصادي إذا إهتمت مصر بالتنمية البشرية للتعاونيين ، وكذلك إذا إهتمت الجامعات بالتعاون مع الحكومة والقطاع التعاوني للنهوض بهذا القطاع الهام الذي كان سبباً لمزيد من النمو في الدول المتقدمة.

المفاهيم الروحية والعلمية :

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع(*) السماوية والتي تحض على التعاون وتدعو إليه ، وحُسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغيرها والتي تساعد على حسن الإدارة ، **والتي منها علوم الإدارة(**) والإجتماع والتي منها علم النفس الإجتماعي Social Psychology وديناميكية الجماعة Group Dynamics ، حيث أن الدراية والإلمام والمعرفة تساعد على فهم التفاعل الإنساني في ضوء مفاهيم نظريات الدافعية motivation التي سبق وأوضحناها في مقدمة المرجع ، حيث أن الفرد ينظم إدراكاته ، وأفكاره ، ومشاعره ، ونشاطه ، بحيث يتجه نحو تحقيق هدفه ، ومثل هذا السلوك يتوافر لدى الفرد إذا أمكن تنشئته إجتماعياً ، على أن تقترن هذه المرحلة بالتعليم learning.**

ويرى علماء الإدارة **أن مديري المنظمات بما يشمله هذا الإصطلاح من عموم اللفظ ، ينبغي أن تتوافر فيهم معايير القدرة الإدارية ، سواء في ذلك المنظمات التعاونية ، أو المنظمات غير التعاونية ، فجميع هذه المنظمات عليها أن تهتم بموضوع السلوك التنظيمي ، وتستخدم البحث العلمي الذي يُمكن من خلاله التعرُّف على الطرق التي يتصرف بها الأفراد ، والجماعات والمنظمات نفسها ، والبيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات ، لذلك يؤمن**

(*) ارجو أن أوضّح أن أنشطة رايفيزن رائد الحركة التعاونية في ألمانيا كانت متأثرة بغرس مفهوم التعاليم المسيحية وحفزها على مساعدة الفقراء والنهوض بهم لكي يساعدوا أنفسهم والمجتمع.
وكذلك الحركة التعاونية في بريطانيا كانت تمارس توعية الأعضاء وتعليمهم فيما أطلقوا عليه " كنائس مدارس الأحد " ومن خلال هذه التوعية ، تم نشر السلوك الإدخاري ، والإستفادة من ذلك في التغلب على العيوب وعوامل الضعف الاقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة.

(**) من المراجع الهامة التي تناولت هذا الموضوع :

1. W.M. Williams and J.A. Horvath : "Testing common sensse, American Psychologist, 1993.
2. W. Watson, K. Kamar and L. Michaelson, : "Cultural Divesity's Impact on Interaction Process and Performance, Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, Academy of Management Journal, 1993.
3. A.F. Zander : Groups at Work, San Fransisco : Jossey Bass, 1977.
4. The Psychology of Group Processes.

القائمون على التعليم والتدريب التعاوني بأهمية إقتران المفاهيم الروحية(*) والعلمية عند إعداد التعاونيين ، وأشار بعضهم في كتاباته باستمرار ذلك ، وعند التطبيق العملي ، حيث أن هذه المفاهيم لابد منها في إعداد التعاونيين وتربية النشئ منذ نعومة أظافرهم حتى يستطيع الفرد أن ينظم شئونه في حدود الأخلاق الروحية والمهنية وأن يستزيد بالعلم الذي يُمكنه من استخدام أفضل المعايير المهنية في عمله آخذاً في الاعتبار النشاط التنافسي ، ومسئولياته قبل الأعضاء والمجتمع من حيث تقديم خدمات أفضل ، مراعياً في ذلك معايير السلوك المهني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أضع تحت نظر المنظمات التعاونية الموقرة .. والسادة المحترمين المسئولين عنها .. سواء في ذلك القيادات الشعبية أو التنفيذية .. أن الحركات التعاونية في الدول المتقدمة بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بدأت العمل في إعادة الإعمار قومياً ودولياً ، وأعيد تنظيم إمكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الأقطار ، بصرف النظر عن أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية ، وحدثت أيضاً تغيرات هامة في العلوم التطبيقية خاصة في علوم الإدارة ، وبدأ العالم وقتئذ وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك إلى الإسهام في تحقيق الرخاء للمشتركين من الأعضاء فيها ، وتحقيق الرخاء للمجتمع داخل إطار نظام اقتصادي تعاوني آخذ في التوسع ، وأكدت الدراسات العلمية التحليلية القائمة على أساس دراسة السوق أنه سوف يزداد إحتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدي العاملة المدربة .. لكن رأس المال لن يسيطر وفقاً للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات .. ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الاكتفاء بنمط التنظيم المعتاد في الماضي !!؟.. بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، ويهم هذا الاعتبار البلاد الجديدة

* نرجو إيضاح أن الحركة التعاونية في بريطانيا ، والحركة التعاونية في المانيا ، كانتا تؤمنان بأهمية القيم الروحية المستمدة من التعاليم المسيحية التي تأخذ بيد الفقراء ، وفي ضوء ذلك كانتا تمارسان تعليم ونشر السلوك الإدخاري ، والإستفادة منه في التغلب على العيوب وعومل الضعف الإقتصادي للمشروعات التعاونية المحلية الصغيرة.

النامية كما يهم البلاد المتقدمة ، لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدي إلـى إعاقـة تقدم الحركة فحسب ، بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغي أن يعترفوا بأن المشاركة في السياسة العامة لقطاعات إقتصادية أخرى غيـر قطـاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم يخطئون إذا أرادوا غير ذلك.

وبزيادة وإنتشار الوعي بالمفاهيم الروحية والعلمية بين التعاونيين ، إزداد إدراكهم بمتطلبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة ، وفي ضوء ذلك اسـتجابوا علـى كافـة المستويات محلية وقومية ودولية. فأدخلت تغييرات هيكلـية فـي عـدد من الحركات القومية تناولت إندماجات .. وتركزات .. وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات .. واستحقت هذه التغيرات أن تـصبح محـلاً للـبحث وتبادل الآراء في الجهات المسئولة والمنظمات المـساعدة بالحلـف التعاونـي الدولي ومنظمة العمل الدولية ، وغيرها من المنظمات الدولية والمنظمات العلمية غير الحكومية المهتمة بالتنمية البشرية بـصفة عامـة ، والتنمية التعاونية بصفة خاصة ، وبرزت آثار هذه الجهود طـوال الـسنوات الأخيـرة ، حيث إنتشر إنشاء معاهد التعاون الجامعية في صـميم كـيان جامعات الدولة ، وتحقق من خلال التعاون المشترك بين هذه الجامعـات والحـركات التعاونـية الشعبية نجاحاً هائلاً في النمو الإجتماعي والإقتصادي.

إعادة التنظيم والبناء التعاوني :

ومـازال كثيـر مـن التعاونيـين البارزين يشعرون ، سواء في ذلك القـيادات الشعبية أو الرسمية أو العلمية وهم يبذلون الجهد من حيث إجراءات إعـادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للعون والإرشاد في موضوع التأكد من نشر وإستيعاب المفاهيم الحقيقية للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التنظـيمات التعاونية في عالم سريع التطور ، ويشهد العديد من المتغيرات ، والتمييز بين ما هو ضروري ولا غنى عنه والذي ينبغي أن يبقى مهما كان الـثمن ، وقـد أحـسوا أيـضاً بالحاجة إلى جعل الأساس العقلي والمعنوي المـشترك الـذي يمكـن أن تـتحد عليه كافة مدارس الفكر بفروع الحركة التعاونية كلها وكذلك التعاونيون من جميع الأمم ، ولذا تأخذ الحركة الفكرية العلمية المتخصصة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي

والاقليمـــي والدولــي فــي اعتبارها التحولات(*) اللازمة لإجراء المتطلبات اللازمـــة لهذه التحولات ، سواء في ذلك الإجراءات الهيكلية البنائية الجارية حالياً والاجراءات المقترحة للمستقبل.

وهــناك بُعد آخر أكدت عليه تقارير الهيئات الدولية المهتمة بقطاعات النـــشاط التعاوني ، وهو بذل الجهود لتطوير البناء التعاوني ، حيث أثبتت الـــتجارب التعاونـــية أن التنظـــيمات التعاونية من بين أهم الوسائل الفعّالة لـــتدريب المواطنـــين علـــى العمـــل المـــشترك من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وأوصت بأن يتحقق ذلك عن طريق الجهد الذي تبذله من أجل نـــشر الوعـــي الاجتماعـــي والاقتـــصادي في نفوس الأعضاء وتنمية روح المـــبادرة فيهم ، والترحيب بأن يبرز من خلالهم القيادات القادرة على خدمة المجتمع ، فتعمل على تنمية مواهبهم ليصبحوا من بين القيادات الرشيدة ذات الفهـــم العمـــيق لمـــصالح المجتمع ، ووضع أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمـــل بادراك وإخلاص في إطار من أساليب العمل الجماعي الديمقراطي ، وبـــذلك يـــسهمون فـــي تعميق الممارسة الديمقراطية بحيث يصبح السلوك الديمقراطـــي مـــن مقـــومات شخـــصيتهم ، وممـــا لاشـــك فيه ان ممارسة الديمقـــراطية بأســـاليبها الـــسليمة تنجح حيث يبلغ الشعب مستوى لائقاً من الثقافة والتربية الاجتماعية ، وقد أجمع جميع علماء التعاون منذ فجر الرواد على أن أكبر عقبة أمام التعاونيين هي الجهل .. الجهل بشتى صوره والذي لا يرقى إلى مسايرة معارف العصر .. ولذلك أعلن العديد من علماء الاجتماع والـــتعاون والسياسة أن التنظيمات التعاونية تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمـــية فـــيما يتعلق بالسير قدماً في طريق تنمية المعارف والديمقراطية ، وأن أســـلوب الممارسة في التنظيمات التعاونية هو في حد ذاته مدرسة من مـــدارس الديمقراطية السليمة ،يتلقى فيها المواطنون بالممارسة أساليب العمل الجماعي الديمقراطي ، والمشاركة الشعبية في صنع واتخاذ القرار ، ومـــن ثـــم يعـــتادون مـــع الزمن تطبيق هذا السلوك بنجاح ، وتعتبر عملية المـــشاركة هـــذه عملـــية حاســـمة وبالغة الأهمية والأثر في تدعيم كرامة المواطن ، وتقوية روح الجماعة على مختلف المستويات ، فضلاً عن خلق

---

* على سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع التالية :

1. Cooperatives in Transition Copyright by American Institute of Cooperation, Washington, D. C 20036.
2. Consumer Co-operatives in A changing world, Edited by Johann Brazda and Robert Scheding and the International Co-operative Alliance, Geneva, Switzerland.

حيوية متصاعدة عن طريق تشجيع المبادرات المخلصة التي يكون لها أكبر الأثر في تنمية المجتمعات.

الإدارة التعاونية والسلوك التنظيمي :

ولعل من الأهمية بمكان أن أوضح أن الأصوات ترتفع الآن على كافة المستويات الرسمية والشعبية مطالبة بضرورة حُسن تنظيم وإدارة التعاونيات ، والعمل على تحطيم الجهاز الاداري المتخلف ، والأساليب الادارية المتجمدة التي تبلورت في تنظيم ونظم وإجراءات معقدة تناقض المنطق العلمي وتهدر الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الادارية والتنظيمية في كثير من المنظمات التعاونية وغير التعاونية قد تردت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف الطموحة للمجتمع المصري ، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد الصادق لإحداث التغيير الإداري الشامل ، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية ، فالمنظمات التعاونية كالمنظمات غير التعاونية ينطبق عليها جميع الاشتراطات التي تنطبق على غيرها في عصر الاستراتيجيات التنافسية.

ومما لاشك فيه أننا نعيش الآن عصر " الإدارة بالأهداف والنتائج " في إطار السعي نحو الإرتفاع بمعدلات التنمية تمهيداً لتطبيق المفهوم الحقيقي لحقوق الإنسان ، وهذا التطور الدولي والعلمي الاداري ينبغي أن يمتد إلى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها المنظمات التعاونية الذي تغطي خدماتها أغلبية ساحقة من مواطني مصر ، ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج منهجاً علمياً يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذي ينبغي أن يستند اساساً إلى عضوية واعية مستنيرة ، الأمر الذي يحتم ضرورة بذل الجهود لمحو أمية الأعضاء بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء في مجتمعنا المعاصر يشكلون أساس البنيان التعاوني بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، في تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفي تخلفهم إنتكاسها ، ويجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون والعمل الجماعي ، تحتوى على مكونات للثقافة تعتبر عاملاً فعالاً في تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية والإدارية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التي تقابلها المنظمات التعاونية ، غير أن الافتقار إلى إنتهاج الأسلوب

الـــصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، **كثيراً ما يحول دون توجـــيه الطاقـــات توجـــيهاً ســـليماً نحو تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة(*) الحقيقية في التعاون.**

إنـــنا نـــرجو أن نوضّح أن الأسلوب العلمي التعاوني يتطلب الدراسة الجادة والإلمام الكامل بشتى فروع المعرفة المرتبطة بعلوم التعاون والإدارة ، وأن الإدارة العلمـــية فـــي الـــتعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وإنطلقت في مسارها الحقيقي وفقاً للأسلوب الذي سارت علـــيه الحركات التعاونية في الدول المتقدمة ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ، **ولا شـــك أن الحركة التعاونية في مصر ، وما يرتبط ببنيانها من منظمات ، عند سعيها نحو تحقيق هذا الهدف** ، فإنها ستقابل في سعيها نحو القضاء على المفاهـــيم الخاطـــئة التقليدية التي إستقرت لسنوات طويلة ، **ستقابل العديد من العقـــبات ، غير أنه بوسائل الإعلام والتعليم والإنضباط والجهد الذاتي تسير في الطريق السليم.**

ويرى كثير من العلماء أن هذه المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بالتطبيق التعاوني في الدول النامية وإتجاهات الدولة نحوها ، قد تولدت عنها مصالح لفئات معينة من المواطنين وأجهزة الإشراف ، ومن ثم فإن نجاح المنظمات التعاونـــية لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية في تلك المفاهيم والتنظيمات .. الأمـــر الـــذي ســـوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات !! .. وهنا يرى المصلحون أنه لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، **واستبعاد منطق الترميم والإلتفاف حول المشكلات !!؟..**

إن هـــناك إجماع الآن – كما سبق وذكرنا – أننا نعيش عصر الإدارة بالأهـــداف والنتائج ، وأن مفاهيمها العلمية تسهم بقدر كبير في حل مشكلات التعاونـــيات ، **وحـــل هـــذه المـــشكلات يعـــتمد أساساً على الإحاطة الكاملة بالمعلـــومات والبـــيانات وســـرعة إمـــداد القـــيادات الإدارية في التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء في ذلك أعضاء مجالس الإدارة بما فيهم أعضاء**

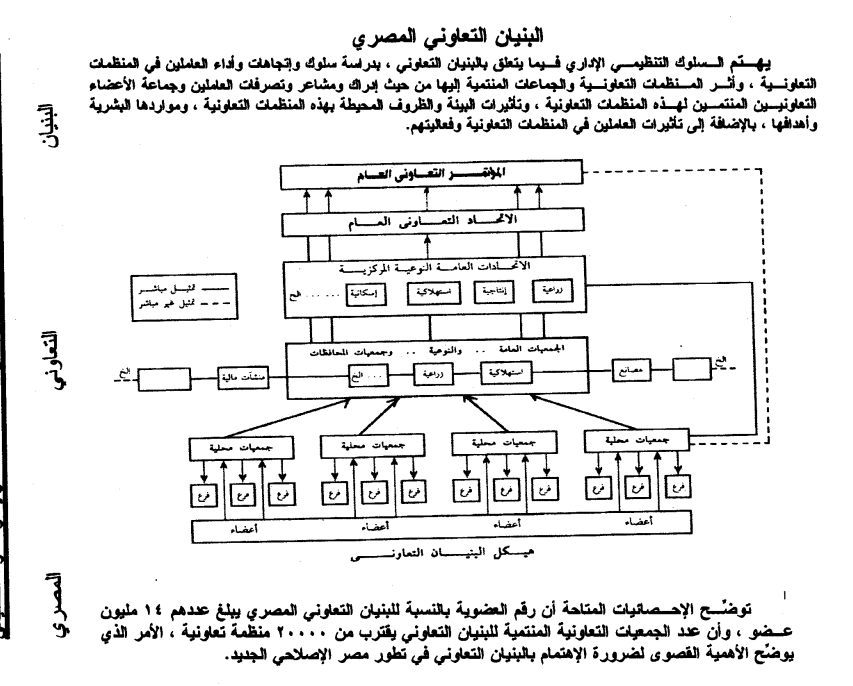
* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع الإدارة التعاونية الصادر عن منظمة العمل الدولية ، والذي تقوم بتحديثه في ضوء المتغيرات المستحدثة بعنوان :

Co-operative Management And Administration-International Labour Office-Geneva.

البنيان التعاوني المصري

البنيان التعاوني المصري

يهتم السلوك التنظيمي الإداري فيما يتعلق بالبنيان التعاوني ، بدراسة سلوك وإتجاهات وأداء العاملين في المنظمات التعاونية ، وأثر المنظمات التعاونية والجماعات المنتمية إليها من حيث إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين وجماعة الأعضاء التعاونيين المنتمين لهذه المنظمات التعاونية ، وتأثيرات البيئة والظروف المحيطة بهذه المنظمات التعاونية ، ومواردها البشرية وأهدافها ، بالإضافة إلى تأثيرات العاملين في المنظمات التعاونية وفعاليتهم.



هيكل البنيان التعاوني

توضّح الإحصائيات المتاحة أن رقم العضوية بالنسبة للبنيان التعاوني المصري يبلغ عددهم ١٤ مليون عضو ، وأن عدد الجمعيات التعاونية المنتمية للبنيان التعاوني يقترب من ٢٠٠٠٠ منظمة تعاونية ، الأمر الذي يوضّح الأهمية القصوى لضرورة الإهتمام بالبنيان التعاوني في تطور مصر الإصلاحي الجديد.

مجلس الإدارة المعينون في الدول التي تأخذ بهذا الأسلوب ، أو الإدارة المهنية التي تستخدم الأساليب العلمية لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكي تحقق ما ينص عليه قانون التعاون من ربط النشاط التعاوني بالخطة العامة للدولة .. وفي هذا المجال يتسع نطاق الإستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الاليكترونية ، التي أصبحت قادرة على إمداد المنشآت بكثير من البيانات التي تسهم في وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، **هذا فضلاً عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهني الذي كان ينبغي أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التي ترتبط بهذه البيانات والمعلومات.**

تقييم التعاونيات والسلوك التنظيمي :

وقــد يكــون مــن المناســب في هذا المقام أن نوضّح أنه عند القيام بالدراســات المتعلقة بواقع السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، فينبغي **القــيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقييم التنظيمات**(*) التعاونية القائمة ويساعد مــثل هــذا التقييم الخبراء عند الإسترشاد .. بالتجارب التي مرت بها الدول وبالنتائج التي تمخضت عنها هذه التجارب ، نتيجة لاستخدامها طرق التدريب وتنمية المهارات المناسبة ، **والتي تؤدي إلى تحقيق أنماط السلوك والأداء بين الجماعــة التعاونــية ســواء الجمعــية كمــنظمة اقتــصادية ، أو الجمعية والأعــضاء ، وذلــك فــي ضــوء معرفتهم وتفسيرهم لأسباب السلوك وفقاً لعناصر نظرية أسباب السلوك Attribution theory.**

وهــذا التقيــيم يسهم إلى حد كبير في وضع خطط وسبل التطوير ، حــيث أنــه يتضمن العديد من التحليلات العلمية .. وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التي تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والتطبيقية للتخطيط

(*) يرى علماء التعاون أن الحاجة تدعو إلى إيجاد وسائل أفضل لتقييم المشروعات التعاونية وقياس نجاح المؤسسات القائمة بأعمال المساعدة الذاتية. ونرجو الرجوع في ذلك إلى " طريقة تحليلية لتقييم التعاونيات الزراعية " للعالم الفرنسي دولفي .. ومراجع أخرى للعالمين الألمانيين هانل ومولر..
ونرجو الرجوع أيضاً إلى مرجع التنظيم التعاوني تأليف الستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس عام ١٩٧٠ حيث تناول هذا المرجع تقييماً علمياً للحركة التعاونية المصرية ، مستوى تعليم أعضائها ، ورؤوس الأموال لجمعياتها ، وإجمالي معاملاتها ، وقصور التشريعات التعاونية عن حُسن التعاون المشترك للنهوض بأعضائها .. إلخ.. إلى غير ذلك.

للمستقبل ، على أن يكون هذا التحليل حراً لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة ، حيث أن **تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعَّالة في تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التي تترتب على ذلك ، فمما لاشك فيه أن المجتمع قد يتعرض لبعض المشكلات إذا لم يكن التَحَوُّل الذي ينقله من طور إلى طور تدريجياً**(*) **وعلى أسس استقرارية ، وإذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة في زمن يقصر أو يطول.**

ولعل من أهم الموضوعات التي ينبغي على التنظيمات التعاونية أن توليها عظيم إهتمامها **موضوع التقييم في ضوء التخطيط للتعاون** ، وذلك لأنه وفقاً لما يقرره جميع العلماء في الشرق والغرب **أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يجمعون على أن النظام التعاوني ضروري في جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية وأن جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه** ، بل **انه أيضاً يستهدف إعداد المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته وقدرته على الإسهام في بناء المجتمع** ، أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التي تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها ، أو أسلوب يلجأ إليه المواطنون طواعية وإختياراً لإشباع حاجاتهم والإرتفاع بمستوى معيشتهم ، **فمما لاشك فيه أن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته ، بل إنه أسلوب تُيسر فيه الدول لمواطنيها إنشاء منظمات تعاونية في إطار معايير سليمة تحقق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية القائمة على مبدأ الإعتماد على النفس والإدارة الذاتية والتمويل الذاتي.**

ومما لا شك فيه أن مصر شأنها في ذلك شأن كثير من دول العالم **تعاني بعض المشكلات التي تجعل من الضروري الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن أن يحقق معدلات مرتفعة للتنمية** ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة في التنمية هي أمل مصر ، ومن هذا الفهم **فإن التعاون**

* أوضح الرئيس حسني مبارك في حواراته مع أبنائه الطلاب أنه راعى في برنامج مصر للإصلاح الاقتصادي أن لا يتم طفرة واحدة ، والهدف الأساسي من وراء ذلك هو حماية مصلحة القاعدة العريضة من أصحاب الدخل المحدود.

يـؤمن بـوحدة المـصالح الاقتـصادية المـشتركة حتى يمكن تدعيم البناء الاجتماعي والاقتصادي فيها على أساس قوى ومتين.

ومن هذا المنطق فإنه ينبغي على الحركة التعاونية المصرية ، أن تهتم إهـتماماً كبيـراً بالتخطـيط الذي يتناسب مع واقع التعاونيات ، وينتقل بهذا الواقع تدريجياً نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ولعل هذا يوضّح الدور الذي تقوم به علوم السلوك التنظيمي في تحقيق التطور المنشود ، ويؤكد علماء الـتعاون علـى أن التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد له أهمية كبرى للتعرف على جوانب الـضعف والقـوة في التعاونيات ، وبالتالي تجنب عوامل الضعف ومعالجة آثارها بالوسائل العلمية المناسبة.

ويرى علماء الاجتماع ضرورة تقييم السلوك الإنساني المرتبط بتدفق حـركة العمـل من خلال النشاط اليومي ، سواء في ذلك التفاعل بين العضو الفـرد والجماعـة التـي هـو جزء منها والمجتمع الذي يخدمه ، وتجاوبه الأخلاقـي والمهني فيما يتعلق بروح الإيثار وحُسن أداء الخدمات ، وصولاً إلـى التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، وما يرتبط بتحقيق هذه الأهداف من حيث التأثير في أفكار الناس وإتجاهاتهم وسلوكهم ، وإكساب الجماعة القدرة علـى العمل الجمعي ، وتقليص الفجوة بين حاجات الناس وبين وسائلهم في إشباع هذه الحاجات.

والمديـر التعاونـي(*) يـدخل فـي صميم إختصاصه تنمية المنظمة التعاونـية وكذلك تنمية المجتمع ، وهو أساساً يعمل مع جماعة الأعضاء ، ويستعين في أداء وظائفه بالكثير من المفاهيم الأساسية المرتبطة بديناميكية الجماعة من حيث تشجيع المبادأة ، والمساعدة الذاتية ، وتبادل المساعدة ، وتنمـية المهـارات والقـدرات فـي إطـار برنامج متكامل لتنمية الجمعية والمجـتمع ، وهـذا يتطلب بالضرورة توافر متطلبات التربية الأساسية Fundamental education أو التربية الإجتماعية Social education

* نرجو التكرم بالرجوع إلى " الهوية التعاونية " التي أصدرها الحلف التعاوني الدولي في مؤتمره الذي عُقد بمانشيستر بانجلترا عام ١٩٩٥ ، حيث شاركنا في صياغتها ، وأصدر الحلف التعاوني إعلاماً بها بخمس لغات ، وكان لي شرف ترجمتها باللغة العربية وضمنتها مراجعي التي صدرت بعد هذا التاريخ ، وهي توضّح بصريح اللفظ ضرورة إهتمام التعاونيين بشئون ومصالح المجتمع.

أو تعليم الجماهير Mass education ، أو تعليم المجتمع المحلي Community education ، حيث أن هذه الجوانب تعتبر من أساسيات تنمية المجتمع ، وتقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في الإسهام في حُسن إعداد العضوية الواعية المستنيرة التي هي حقاً وصدقاً قوام المنظمات التعاونية ، وتنمية القيم الخلقية والشعور بالتضامن الإنساني ، فضلاً عن دورها في التوعية والتنوير وتغيير إتجاهات الناس ، والإسهام بدور إيجابي في حل مشكلاتهم البيئية ، ونحو العمل الجمعي لحل هذه المشكلات ، ومن هنا يفضل علماء الإجتماع إتباع الطريقة الجماعية فيما يتعلق بطرق التربية الأساسية ، وذلك بدلاً من المحاضرات والدروس التقليدية ، أخذاً في الإعتبار أن أعضاء المنظمات التعاونية يوجد بينهم من لهم خبراتهم وفلسفاتهم في الحياة ، وقد إكتسبوا هذه الخبرات من واقع أعمالهم اليومية ، والكثير منهم قادة في بيئاتهم.

ولعل ما ذكرناه آنفاً يوضّح أهمية ما تتضمنه مناهج الدراسة في المعاهد التعاونية في شتى أنحاء العالم فيما يتعلق بتعميق مفهوم الخدمة الإجتماعية للدارسين ، وأسلوب حل المشكلات وإتخاذ القرارات في إطار الجهود المبذولة لخدمة الفرد Social case work ، وخدمة الجماعة Social group work وتنظيم الجماعة Community organization في المواقع، مؤكدين على أهمية أن يفهم الأعضاء التعاونيين واقع مجتمعهم فهماً صحيحاً حتى يمكنهم أن يتعرفوا على أسباب النجاح وأسباب الفشل(*).

الآفاق المستقبلية والسلوك التنظيمي :

ولعل من أهم الاتجاهات التي ينبغي أن ندخلها في الاعتبار عند الأخذ بمفهوم واقع إدارة التعاونيات وآفاقها المستقبلية هو **تغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار ، وأن صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجية هامة مسئولة عن**

---

* يرجع إلى مرجعنا بعنوان " تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير " حيث تضمن البحوث المتعلقة بموضوع" الجوانب المرتبطة : لماذا تنجح التعاونيات ؟ .. ولماذ تفشل ؟.. " وذلك من واقع ما دار في الندوة الدولية التي دعت إليها المنظمة الدولية للتنمية فيما وراء البحار والتي عُقدت بواشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٥، وقدمنا بحثاً في هذه الندوة تضمنه المرجع السابق الإشارة إليه.

ممارســـة العمـــل الاقتصادي والاجتماعي بما يحقق صالح الأعضاء وأيضاً صـــالح المجـــتمع والمنطقة التي تعمل فيها ، وهذا يتطلب بالضرورة توجيه العمـــل وفق البرنامج الذي ينبغي أن يوضع بأسلوب علمي أشرنا إليه سابقاً ، بحيث يتناسب مع النشاط الاقتصادي داخل المنطقة التي تعمل فيها الجمعيات ، والنـــشاط الاقتـــصادي العام للدولة ، **الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إهتمام المـــستويات العلـــيا مـــن التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية** ، وذلك لأن النـــشاط التعاونـــي العام ينبغي أن يتناسق مع نشاط الدولة ، ويعمل في إطار الخطـــة العامـــة لها بحيث تعرف كل وحدة إنتاجية تعاونية دورها في الخطة وتكون مسئولة عنها ، ومن هذه الحقيقة تحتاج التعاونيات إلى تنمية المهارات مهنياً وسلوكياً.

والمعـــتقد أن الوحدات التعاونية ينبغي عليها أن تبذل أقصى طاقاتها وإمكانياتها مستعينة في ذلك بكل الخبرات الإستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولـــة عن طريق جامعاتها وكلياتها ومراكزها البحثية أو لدى المستويات التعاونـــية الأعلـــى مـــن التنظيمات التعاونية ، وكذلك أيضاً خبرات أعضاء مجـــالس الإدارة المنتخبـــين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبيـــر مـــن الأهمية في المسئوليات المنوطة بالإدارة العليا ، وذلك في نطاق جماعـــية القـــيادة التي تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية ، ومن خلال جماعية القيادة تبرز التنظيمات التعاونية القيادات التي تحتاج إليها في عملية التطوير.

ولا شـــك أن مـــن بـــين المهام التي ستهتم بها هذه القيادات معالجة شـــئون الحـــركة التعاونية في مصر ، بالإضافة إلى الحركات التعاونية في الـــدول العـــربية ، والتنـــسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسة مشكلاتها وإعـــداد خطط للنهوض بها ، ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء وإيفاد المبعوثين والعمل على تشجيع الاستفادة من التجارب القطرية وإجراء الدراسات الميدانية وتطوير الكوادر العاملة في مجال الأنشطة التعاونية المختلفة ، وغير ذلك من الوسائل التي تدفع الحركة التعاونية وتحقق تقدمها ، ومن هذا الفهم فإن فترات التحوُل لتحقيق الأهداف تـــتطلب النهوض بالأداء المهني والسلوك التنظيمي القائم على العمل بروح الفـــريق المُـــدرب تدريـــباً مناســـباً وبـــذلك تحقق معدلات أعلى في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وقـد يكـون مـن المناسب في هذا المقام أن نوضّح أن منظمة العمل الدولـية أوضـحت أنـه يحسن وضع سياسة للإستخدام للنهوض بالأعضاء والقوى الوظيفية في إطار السلوك التعاوني الذي يجمع بين الأخلاق والعلم ، وكان من بين أهم التوصيات التي تضمنتها هذه السياسة النقاط التالية(*):

١) تأكـيد اسـتراتيجية التنمية على مواصلة تحسين رفاهية الإنسان أولاً مع زيادة نفع الآخرين ، مع الأخذ في الاعتبار أن في الإخلال بمفارقات الرزق إضرار بالعدل وإنحراف بالتنمية والتي تتجه الآن إلـى الجانب الاجتماعي أكثر من غيره ، والسياسة تطالب بإحداث تغييـرات أساسية لتحقيق هذه الأهداف ، ويركز مدير البنك الدولي للتنمـية والتعميـر علـى إهـتمام كل دولة نامية بتحسين دخل مواطنـيها الأكثـر فقراً من سكانها عن المتوسط القومي وبمعدل أسرع.

٢) التركيـز على زيادة الاستخدام بمعدل أعلى ليس في أنشطة القطاع الحـديث فحـسب ، بـل كـذلك عـن طريق خفض كبير للبطالة والاسـتخدام القاصـر ، وعلى الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المـساعدة في تفهم التكنولوجيات المتمشية مع ظروف وحاجات كـل بلـد نـام ، متجنـبة إساءة إستخدام الموارد المحدودة في تكنولوجيات غير مناسبة سواء لرأس المال أو الأرض أو الموارد الطبيعـية الأخرى ، وعن طريق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة العاطلـة ، والأخـذ بأسلوب التدريب التحويلي لمعالجة الإستخدام القاصر ، مع زيادة الانتاجية لقوة العمل ، ومساندة فئات المجتمع ذات الانتاجـية المـتعلقة بالصناعات الصغيرة والتي تستعين في عملها بالعدد والأدوات التي تساعد على تحسين دخولهم وإرتفاع إنتاجيتهم وإتساع اسواق منتجاتهم.

٣) علـى الدول النامية أن تعني عناية كبيرة بإحصاءات القوى العاملة لتخطيط استخدامها في أهداف إنتاجية واقعية ، وأن تعيد النظر في

* تقرير منظمة العمل الدولية المتضمن بعض جوانب سياسة الاستخدام في الجمعيات التعاونية ، ويرجع في ذلك إلى مرجعنا بعنوان " أساسيات الإدارة التعاونية ".

مختلف السياسات المؤثرة على الاستخدام ، والتي منها الضرائب والتجارة والنقد ، **على أن تلتزم الدول المتقدمة بتغيير أنماط التجارة الدولية بما يسمح بتصدير المنتجات المصنعة ونصف المصنعة إليها من الدول النامية.**

٤) **الإهتمام بتحسين معدل الاستخدام الريفي** مع الإستفادة من فائض قوة العمل في الأشغال العامة ، **وتوصى منظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لهذا المجال بتنويع الزراعة وتكثيفها مع إقتران ذلك بالدخول في مجال التصنيع الزراعي للحاصلات المناسبة ، والاهتمام بالتدريب المستمر لقوة العمل الريفية.**

التنمية البشرية للجماعة التعاونية :

يرى علماء السلوك التنظيمي أنه **يقع على عاتق المديرين مسئولية كبرى فيما يتعلق بالنهوض بالجماعة التعاونية الذين يُمثلون القوى العاملة في المنظمات التعاونية بالنسبة للأعضاء** المنتمين للمنظمات التعاونية ، **ومن هذه الحقيقة فإنه ينبغي على مديري المنظمات التعاونية مسايرة التطور العلمي فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء والقوى الوظيفية** ، وذلك عن طريق إجراء البحوث اللازمة في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد ، **ومما لاشك فيه أن المديرين يستطيعون أداء أعمالهم بفاعلية أكثر إذا ما أدركوا أهمية الملاحظة والتشخيص والتحليل والتطبيق ومارسوا هذه الوظائف بعناية ، فالمدير هو الشخص الذي تقع على عاتقه كما سبق وأن ذكرنا هذه المسئولية ، فهو الذي يلاحظ الأداء ، وهو الذي يتخذ القرارات التي تتعلق بالتثقيف** ، ويجمع علماء التعاون في العالم على أن **الحركات التعاونية في الدول النامية في أشد الحاجة إلى تبني سياسات الإستثمار البشري لصالح بناء تنظيمات تعاونية قادرة** ، حيث أن أعضاء الجمعيات التعاونية هم أساس بنائها التنظيمي الديمقراطي ، **الأمر الذي ينبغي معه رسم الخطط التعاونية النوعية للتوجيه المهني وإرتفاع القدرات ، مع التوسع في نشر برامج التدريب اللازمة لمساعدة العضو على إكتشاف قدراته ، وإرشاده إلى طريق تقدمه** ، لأنه أقدر من غيره على إتباعه وهو أولى بنفسه ، أملاً في إظهار الطاقات الخلاَّقة في الإنسان والإستفادة من المواهب الكامنة في قوة العمل ، **فما الإنفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يعيش فيه**

مجتمعنا الدولي المعاصر الآن إلا حصيلة جامعة لكل ما يبتكره المبتكرون ويجدده المجددون ويبدعه المبدعون.

ويرى علماء الإدارة أن أغلب المتغيرات(*) في المنظمات تذهب بعيداً عن أداء الجوانب الفنية في العمل ، فهذه المتغيرات غالباً ما تتمثل في تعديلات تجريها المنظمات في السلوك الوظيفي للإنتقال تدريجياً نحو تحقيق الرضاء الوظيفي للقوى العاملة ، وبالتالي الأداء السليم للأعمال.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

Most changes in organizations go far beyond the technical aspects of doing work, they usually involve alterations that influence the work satisfaction of the employees.

من أجل ذلك تدعو الحاجة إلى ضرورة إتصال العلم التعاوني في مجالات الموارد المادية مع المتخصصين في الموارد البشرية المناظرة لتسخير كل ما وصلت إليه التكنولوجيا في خدمة النشاط التعاوني ، فما الانسان إلا الوسيلة القادرة على الربط بينهما ، وعن طريق تدريبه تندفع مركبة التطور ، ومن أجل رفاهيته تُبذل كل الجهود.

وقد يكون الأمل المرتجى أمام الحركات التعاونية في الدول النامية للتقدم هو إحداث تغيير مجد وفعَّال يتصف بالشمول والترابط ، ليتم على جبهات كثيرة كي لا يترك سبيلاً من آثار التخلف ومظاهره وأسبابه إلا وقد عالجه وتمكن منه وأحسن تصويبه ، إذ لا يمكن للمسيرة العادية أن تنهض بكل ذلك ، وإلا استغرقت في سعيها مالا يقل عن حقبة الزمان التي استنفذتها المجتمعات المتقدمة، والتي لا سبيل لإدراكها ما لم تتغير أساليب النمو وإستراتيجيته ، بشرط أن تراعى الحركات التعاونية في أولويات التحرك ، تلك الأمور ذات التأثير المضاعف في إحداث التغيير.

---

* **Organizational Behavior : Core concepts, By Robert P. Vecchio, Published by Harcourt, Inc. 2000.**

التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي:

ولـيكن واضـحاً ومفهـوماً أن التعـليم والتدريب التعاوني سيظلان المـدخلان الطبيعـيان فـي تغيير قدرات الإنسان وتنميتها ، مع الأخذ في الإعتـبار أن نظم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة أو للمجتمع تعتبر أقوى العـوامل تأثيـراً على الإنسان وتوجيهاً له متى وجد المناخ الصالح ، الأمر الذي لا ينبغي أن تغفله التنظيمات التعاونية بل تضعه دائماً نصب عينيها في كل تخطيط لتنمية ثروتها البشرية ، فبينما يتكفل التعليم التعاوني بنشأة الفرد فـي مراحل تطوره ليكسبه من المهارات الأساسية التي يحتاج إليها للإلتحاق بعملـه وبـدء معاشه ، **فإنه ينبغي المداومة على مراجعة عناصر التدريب التعاونـي المـستمر من أجل حسن إعداد الفرد مهنياً وسلوكياً في مراحل أربع ، وفي جميع هذه المراحل ينبغي الاهتمام بغرس مفهوم مبدأ الاعتماد على النفس والمسئولية الذاتية والإدارة الذاتية ويمكن إيضاحها على النحو التالي :**

تـتخلل المـرحلة الأولـى سـنوات التعليم العام لتوجيه الفرد ليحسن إكتـشاف نفسه أمام مجالات العمل المتنوعة ، فيقبل على دراسته وقد شارك في إتخاذ قراره بشأنها.

تتـضمن المـرحلة الثانـية إكساب الفرد التخصص الفني أو المهني مقتـرناً بالعمل مع الآخرين عندما يتم داخل العمل أو في مراكز التدريب ، **وعـندئذ تـرتبط النظـرية مع التطبيق** ويرفع العمل الصالح الكلمة الطيبة **ليواصـل الفـرد جني ثمار تقدمه ولتنزل السكينة على قلبه باطمئنانه على مستقبله.**

وتعـد المرحلة الثالثة الفرد لعمل معين أو وظيفة محددة بإعطائه قبل ممارسـتها القسط المناسب من المعارف والمهارات والنظم ، وبذلك يجتاز معبر حياة الدراسة إلى حياة العمل في ظل إشراف حريص قادر.

وتتعهد المرحلة الرابعة بتنمية خبرات الفرد وقدراته على إمتداد حياة العمل ليكتسب عن طريقها مهارات إضافية تفتح له أبواب كسبه وتزيد من

رزقه ، فلا تتركه يركن إلى لين الحياة أو استضعافها ، بل لِكُل درجات مما عملوا.

وقــد يكون من المناسب في هذا المقام أن أوضح أن جميع المؤتمرات التعاونــية التــي عُقدت في مصر ، وفي جميع الدول العربية ، أوصت بأنه **ينبغي أن يكون هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية في شتى مراحل التعليم على إختلاف أنواعه وتدرج مستوياته** ، وذلك بأن يعاد دراسة مناهج التعلــيم بحيث يفسح المجال لتدريس التعاون وفلسفته ونظمه ومشكلاته كمادة مــستقلة فــي المــدارس والمعاهد والكليات ، **وأن تكون هناك علاقة وثيقة مستمرة بين الجامعات والحركة التعاونية ، وذلك عن طريق إفساح المجال لمــن تتوافــر فــيهم من القوى الوظيفية المنتمية إلى التنظيمات التعاونية شروط الإلتحاق بالدراسات العليا المتخصصة.**

وقد يكون من المناسب أيضاً أن نُشير إلى توصية منظمة العمل الدولية فــيما يتعلق بالتعليم التعاوني في إطار التوصية رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٦ حيث قررت أنه :

*) **يجب أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بنشر الدراية بمبادئ التعاونيات وأساليبها وإمكانياتها وحدود نشاطها ، على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية.**

*) **يجب تنظيم التعليم المناسب للقوى الوظيفية في البنيان التعاوني ، على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وإنما يجب أن تمتد أيضاً إلى المعاهد الدراســية الأخــرى التــي يرتبط تخصصها بطبيعة العمل الذي يمارسه الموظف.**

إعداد التعاونيين والسلوك التنظيمي :

يقع على أية جمعية مهما كان نوعها أو وظيفتها **دور أساسي في إعداد الفــرد العضو وتنمية مهاراته وقدراته حتى لقد وصِفت التنظيمات التعاونية بأنهــا منشآت تعليمية لمواصلة إرتفاع مستوى التعليم الذي بلغه الفرد في بداية الإلتحاق بها ، وذلك لتهيئته لظروف العمل وطبيعة الأداء الذي سيقوم**

به ، لأن تقدم الجمعية ورقيها يطالبان بتطوير الخبرات والمعارف ، كما أن طموح الفرد وآماله يساعدانه على التكيُّف بما يحتاج إليه ، لذلك فهي معنية بتنمية مهارات الفرد واستخدامه إستخداماً كاملاً منتجاً ، كما تسعى في نفس الوقت إلى ترشيد قدراته وتوجيهها الوجهة التي يصلح لها ، ليس لمجرد تحقيق عائد أفضل كمقابل لتعويضاته بل إسهامها في تدعيم الكيان الإجتماعي والإقتصادي للأعضاء والمجتمع بما تضيفه من إنجازات في الإنتاج والخدمات والتصدير ، وبما تشهد عليه جهودها في تعبئة المهارات التي قامت بتدريبها في إطار قوى العمل والقائمين بالأعمال الإدارية بصورة تؤكد إنسجامها وتناسقها وتعاونها لصالح طبيعة عملها وكفاءته ، والإرتقاء بمستوى السلوك في المنظمات التعاونية والمجتمعات التعاونية والنهوض بالمجتمع الإنساني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضّح أن تقرير الحلف التعاوني الدولي(*) فيما يختص بمراجعة المبادئ التعاونية يقول في هذا الخصوص " ليس من المصادفات أن يكون كثيراً من رواد وقادة التعاون البارزين معلمين شعبيين عظاماً أيضاً ، ذلك لأن الكفاح من أجل إعادة بناء النظام الإقتصادي على أساس من المبادئ التعاونية يتطلب تنظيماً وفكراً يختلف عن نظم وأفكار كل من المشروعات الفردية أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلاً من أشكال المساعدة المتبادلة إلى دوافع أخرى غير دوافع الإنسان الأنانية أو المتركزة على مراعاة الذات أو الطاعة لسلطة قائمة ، وليس الإنضباط الذاتي الجماعي شيئاً يوجد تلقائياً أو ينمو بنفسه ، لكنه يحتاج لكي ينمو وينتشر إلى عناية وجهد ، ويحتاج التعاون لمن يمارسونه بحق وفاعلية إلى قبول أفكار جديدة ومستويات سلوك جديدة وعادات تفكير جديدة تقوم على القيم العليا للتجمعات التعاونية ، ولذا لا يمكن لأي مؤسسة تعاونية أن تغفل الحاجة إلى تعليم وتثقيف أعضائها بالطرق المناسبة حفاظاً على مصالحها الخاصة وبقائها ذاته.

وينبغي أن يكون واضحاً أن مسئولية تنمية القوى العاملة في التعاونيات وحسن التخطيط لها مسئولية مشتركة ومتصلة تتحملها أمانة هؤلاء الذين يخططون على مستوى الدولة .. أو الذين يخططون على

* قام المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بنشر هذا التقرير عند صدوره على نطاق واسع ، وراجع التطورات التي أضيفت إليه عَبْرَ السنين الماضية حتى الآن ، ومن أهمها صدور مبادئ " الهوية التعاونية " التي شارك المعهد في صياغتها وترجمتها ، وتوزيعها على جميع أعضاء الحلف التعاوني الدولي.

مستوى منظمات القمة التعاونية .. أو الإعلام التعاوني الذي يهتم بمشكلات الحركة التعاونية وإيجاد حلول لها وفوق كل ذلك أن يحظى التعليم التعاوني بعـناية الدولة من قاعدة البناء التعليمي حتى قمته ، موجهين النظر إلى أن إهـتمام الجامعات بالتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، سوف يدفع الباحثـين والدارسين على مستوى الماجستير والدكتوراه إلى تقديم البحوث المرتبطة بمشكلات التعاون وإيجاد الحلول العلمية .. وتمتد هذه المفاهيم إلى أي شـخص فـي موقـع المسئولية التعاونية ، وعلى وجه الخصوص الذين يعملـون في حقل التعليم والتدريب .. و ينبغي أن يتضامنوا من أجل إعداد الإنـسان التعاوني سواء في ذلك الإنسان المنتمي إلى التعليم التعاوني ، أو الإنـسان المنتمـي إلى الجهة الإدارية المشرفة على الحركة التعاونية ، أو الإنـسان المنتمـي إلى البنيان التعاوني المتكامل من قاعدة البناء حتى قمة الهرم ... ، ينبغي حُسن إعداد هذا الإنسان ليخرج في أكمل صورة وأحسن أداء ، وأن يتحقق أسلوب علمي يُمكّن جميع الأطراف من عمل متعاون بنّاء يـشد فيه المجتمع بعضه بعضاً ، كما يحرص في نفس الوقت على التنافس الرشيد القائم على الأخلاق والعلم وصالح المجتمع ، والتمسك بهذه العناصر عند التطبيق ، وبذلك تتدعم سمعة قطاعات التعاون لدى المجتمع عندما يجد أن كل فرد في قطاعات التعاون يعمل بروح التعاون التي تستند إلى التعاليم الروحية والدنيوية والمهنية ، ويخدم المجتمع بنفس راضية لا حُباً وتزكية له فـي دنـياه فحـسب ، بل رفعاً لدرجته ومنزلته في آخرته ، ومع ذلك فإن مـسئولية حـسن الإستفادة من الموارد البشرية تعد من أكثر المسئوليات تحدياً للإدارة الحديثة في التنظيمات التعاونية.

الحلف التعاوني الدولي ونظرته المستقبلية:

من الحقائق التي أثبتتها الدراسات العلمية المنبثقة عن الهيئات العالمية ، كـالمجلس الإجتماعي والاقتصادي المنبثق عن هيئة الأمم المتحدة ، والحلف التعاوني الدولي ومنظمة العمل الدولية ، والحوار القائم بين الدول الصناعية والدول النامية ، أن الفوارق تتسع بين الدول الغنية والدول الفقيرة وأن عالمنا المعاصر مهدد بإنهيار نظامه النقدي ، وأنه ينبغي على المجتمع الدولي أن يـتعاون مـن أجـل إيجاد نظام إجتماعي إقتصادي جديد تتحقق فيه تكافؤ الفـرص ويـتم بموجبه إعادة توزيع الثروة ، بحيث تنال فيه الدول النامية حقهـا العادل من الدخل الذي يسهم في تحسين شئون مواطنيها الاجتماعية

والاقتصادية ، وتجمع الدراسات على أن النظام الجديد ينبغي أن يكون للتعاون فيه أوفي نصيب ، حيث أنه يرتبط بالقاعدة العريضة من المواطنين وأن أشكال التعاون ينبغي أن تتطور ، بحيث تأخذ شكل المركبات التعاونية العصرية ، وأن تنتشر على هيئة سلسلة متجانسة الصورة ، وتخدم الأعضاء والمواطنين في شتى المجالات التي ترتبط باحتياجات الإنسان المتزايدة وفقاً للتطورات والمتغيرات المتوقعة(*) ، وفي ضوء هذه المعاني أصدر الحلف التعاوني الدولي القرار الآتي لجميع الحركات التعاونية ، مناشداً إياها إتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ.

قرار الحلف التعاوني الدولي بتدعيم التنمية التعاونية وتَبَنِيها أشكالاً عصرية وخدمات عصرية :

الأمل .. والعمل :

إن المؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاوني الدولي :

يرحب : بالتقرير الذي وضعه الحلف لما ينبغي أن تكون عليه التعاونيات مستقبلاً ، والذي يصف الظروف الاقتصادية المحيطة بالتعاونيات في المستقبل ، أو التي يُحتمل أن تعمل من خلالها التعاونيات في العقدين القادمين ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنقص المتزايد في البترول ، وما يحتمل أن يترتب على ذلك من استمرار ضغوط التضخم ، وكذلك الإرتفاع في معدل البطالة ، وإحتمال إستمرار الركود في المعاملات التجارية ، هذا بالإضافة إلى إحتمال زيادة الحواجز في المعاملا التجارية وإنهيار النظام النقدي العالمي.

ويقبل : وجهات النظر التي يتضمنها التقرير فيما يتعلق بالتحذير من الهوة المتزايدة بين الدول الصناعية الغنية والدول الفقيرة النامية بالرغم من الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة لمساعدة الدول

* نرجو التكرم بملاحظة أن هناك العديد من الدراسات التي أعدت خصيصاً للمؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاوني التعاوني الدولي الذي عُقد في اكتوبر عام ١٩٨٠ بمدينة موسكو بروسيا والتي تتعلق بما ينبغي أن تكون عليه التعاونيات عام ٢٠٠٠ ثم استمر النقاش في إجتماع اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي الذي إنعقد في هيلسنكي بفنلندا في أواخر سبتمبر ١٩٨١ ، وقام بهذه الدراسة دكتور أ. ف . ليدلو ، وللتعرف على مزيد من هذه الأفكار ، نرجو الرجوع إلى I.C.A. Agenda and Reports 1980 فيما بين صفحات (١٠٧ ـ ١٦٣) ، واستمرت البحوث والدراسات حتى الآن ، ويمكن الرجوع إلى أعداد المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ممثل الجمعية المصرية للدراسات التعاونية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في الحلف التعاوني الدولي ، بالإضافة إلى إنتخابه في مراكز قيادية للحلف التعاوني الدولي كنائب لرئيس اللجنة الزراعية ، ونائب لرئيس اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام ، ونائب لرئيس اللجنة الإقتصادية ، وعضو في لجان أخرى عديدة ، وتابع الأبحاث وحرص على نشرها بالمجلة المصرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها منذ إنشائها.

النامية ، ويُثني على الاقتراحات البناءة التي تضمنها تقرير اللجنة المستقلة عن الموضوعات المرتبطة بالتنمية العالمية.

ويلاحــظ : أن التقرير يأخذ في الحسبان الأزمات المحيطة ، والحاجة إلــى الحفاظ على المصادر الطبيعية ونقاء البيئة وإرتفاع معدل الهجرة إلى المــدن ، وإحــتمالات المجاعــة المترتبة على نقص الغذاء العالمي نتيجة للنقص في الإنتاج الغذائي وعجزه عن تلبية إحتياجات الأعداد المتزايدة من سكان المدن.

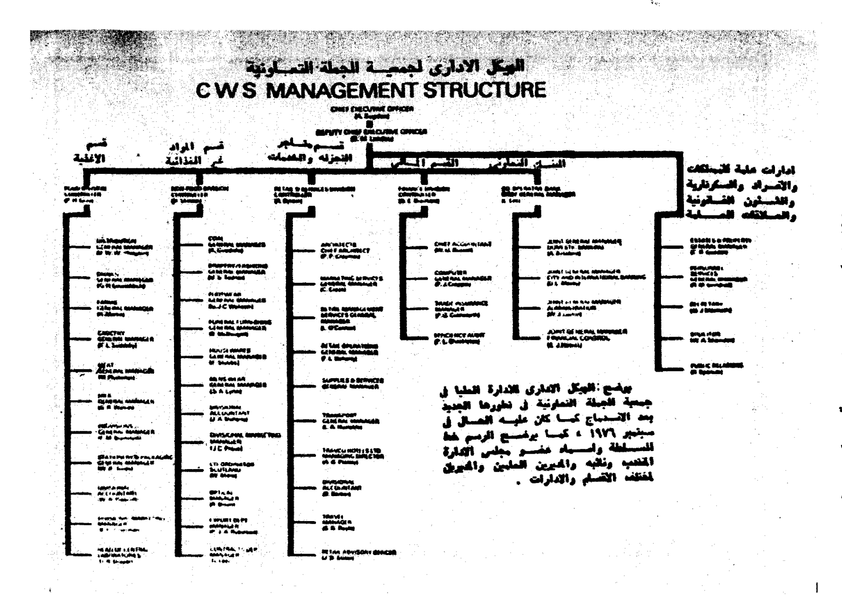
ويــؤكد : الحاجــة إلى تأمين السلام ، ويحذر من النكبات التي سيقع فــيها الجــنس البشري في حالة عدم سيادة السلام ، ومن أجل هذا ينبغي إجراء خفض كبير فيما يصرف على معدات الحروب.

ويعتــرف : بأن التعاونيات ستواجه مصاعب متزايدة في عالم تتركز فيه الثروة في عدد قليل من الأفراد في كثير من الدول ، وكذلك في مواجهة القوة والثروة المتزايدة للشركات المتعددة الجنسية التي تعود أرباحها على أعداد قليلة.

ويــرحب : بــنظام إجتماعي وإقتصادي يستند إلى أسس تساعد على إعطــاء الأمــل للجنس البشري ، مثل إيجاد نظام إقتصادي يهتم بما يترتب علــى إنعــدام تكافؤ الفرص في النظام الاقتصادي القائم على دوافع الربح بغــض النظــر عن إهتمامه بمقابلة إحتياجات الإنسان ، وعلى سبيل المثال العمــل علــى إيجــاد نظام يُقدّم إقتراحات بناءة من أجل إستراتيجية جديدة للتنمــية العالمــية عــن طريق الأمم المتحدة يُمكن من خلاله تحقيق عدالة توزيــع الثــروة ، وتوضــيح الفوائد التي تعود على العالم من إقامة نظام إقتــصادي جديــد تــساهم فــي إقامته القاعدة العريضة من المواطنين في الشعوب بالإشتراك مع المرأة.

ويعلن : أن الاهتمام المتزايد بتدعيم التنمية التعاونية يعتبر واحداً من الاتجاهات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية وتحقيق إسهامات كبيرة فــيما يــتعلق بحل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها مجتمعنا المعاصر.

الهيكل الإداري لجمعية الجملة الإنجليزية



لعل نظرة إلى الهيكل الإداري لجمعية الجملة الإنجليزية بعد إعادة تنظيمها عام ١٩٧٣ ، وثورة التدريب التي أجرتها على يد أساتذة الجامعات الإنجليزية ، بما يرقى بمستوى السلوكيات والمهارات والأداء إلى المستوى الذي يتناسب مع لغة العصر ، والمعتقد أن ما نشهده من نتائج هذا التطوير يعطينا صورة مُشرِّفة لما يحققه القطاع التعاوني إذا جمع بين الحُسنيين ، حُسن الأخلاق ، وحُسن الإعداد المهني.

ويعلن : بأنه ينبغي إعطاء أولوية قصوى لما يأتي :

أ) تنمـية التعاونـيات الـزراعية بين صغار المزارعين وعلى وجه الخـصوص فـي الدول النامية ، مع إعطاء أهمية خاصة لزيادة الإنتاج الزراعي وتحقيق عائد أفضل للمنتجين.

ب) تـشجيع التعاونـيات الصناعية وكذلك تشجيع تحويل مشروعاتها الـصناعية إلـى تنظيمات تعاونية بأسلوب تتوافر فيه الحوافز ، وإرتفـاع الكفـاءة الانتاجـية ، وإنخفاض معدل البطالة ، وكذلك تحـسين العلاقات الصناعية ، وإنتهاج سياسات يتحقق فيها مزيد من العدالة فيما يتعلق بتوزيع الدخل.

ج) تحقيق مزيد من الرعاية للتعاونيات الاستهلاكية بأسلوب من شأنه التأكـيد علـى طبـيعة هذه التعاونيات التي تتميز عن غيرها من تجـارة القطـاع الخـاص ، وأن تُـدار بأسلوب يحفظ على هذه التعاونـيات إسـتقلالها وديمقـراطية إدارتها في إطار من رقابة أعضائها.

د) إنـشاء سلـسلة مـن التعاونيات المتخصصة المتعددة النشاط أو الجمعيات المتعددة الأغراض ، وعلى وجه الخصوص في المناطق الحـضارية ، وأن تُـدار بأسلوب يمكن من خلاله تزويد الأعضاء بخـدمات إقتـصادية وإجتماعـية واسعة ، كالإسكان والإقراض والبـنوك والتأمـين والمطـاعم والخـدمات الطبـية والسياحية والتـرويحية ، وإنشاء مركز تعاوني كبير في المناطق الحضارية المجاورة للتجمعات السكانية يستطيع تقديم هذه الخدمات.

ويعتبـر : أن هـذا التقرير بداية لعملية مستمرة من البحوث والنقد الذاتي عن طريق المنظمات التعاونية الدولية :

ومن أجل ذلك :

يطالب : المنظمات الأعضاء بإيجاد الوسائل ، إما عن طريق إعتمادها علـى نفـسها أو مـن خـلال ممثلـيها لدى حكوماتها ، أو بالإثنين معاً ،

للمساعدة على إمكانية تطبيق الخطوات الأربع التالية من أجل التنمية التعاونية :

أ) الدراسة الدقيقة لتقرير الحلف عن التعاونيات عام ٢٠٠٠.

ب) المشاركة في مزيد من النقاش حول ما يتضمنه التقرير من إمكانيات التطبيق.

ج) إختيار الإقتراحات والحلول التي تتناسب مع ظروف كل دولة والتي يمكن من خلالها حل ما قد يعترضها من مشكلات.

د) إجراء الدراسة اللازمة ، وإن إقتضى الأمر إجراء برامج بحثية تتعلق بدراسة مستقبل الحركة التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها في إطار من النظام التعاوني القائم ، ومستجدات النظام العالمي الذي تتضح ملامحه تدريجياً ، ويتعرف المجتمع على هذه الملامح من خلال ما تصدره المنظمات الدولية في هذا الشأن.

ويطلب : من هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتعددة الإستمرار بأقصى ما لديها من طاقة وإمكانيات لوضع إستراتيجية للتنمية العالمية من شأنها إيجاد نظام إقتصادي دولي جديد يحقق مزيداً من المشاركة بين المجتمع الدولي وعائداً أفضل لتوزيع الثروة الناجمة عن هذه التنمية ، وفي نفس الوقت يحقق هذا النظام الجديد ظروفاً ملائمة للتنمية التعاونية.

ويطلب : من المنظمات الأعضاء أن توالي بصفة منتظمة الجمعية العمومية للحلف بتقارير منتظمة عن نتائج دراساتهم وجهودهم فيما يتعلق بمستقبل الحركة التعاونية في بلادهم.

قادة التعاون ونظرة مستقبلية :

من الأمور التي ينبغي على قادة التعاون أن يحرصوا على تطبيقها ، ذلك الإجماع الذي نادى به علماء التعاون في العالم أجمع ، من أن التعاون ، شأنه في ذلك شأن جميع المنظمات الأخرى بصفة عامة والتنظيمات الديمقراطية بصفة خاصة ، ينبغي أن يعتمد على عزيمة

الأعـضاء فـي حُسن إختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الإدارة الـسليمة للتنظـيمات التعاونية واستمرارها ، إعمالاً للقاعدة الإدارية التي تقول " إن الإختيار الحسن هو أفضل السياسات The best selection is the best policy.

ونـرجو أن يكـون واضـحاً أن مـن المفاهيم السائدة في الحركات التعاونـية أن حسن إختيار القيادات التعاونية من قبل الأعضاء يعتبر دليلاً علـى نضج الأعضاء ، وله أبعاد على جانب كبير من الأهمية ، حيث أن هـذه القيادات ستبذل الجهد الذي ينعكس أثره على بقية الأعضاء التعاونيين وبـذلك يـتحقق مفهـوم الديمقراطية التعاونية " من التعاونيين وبالتعاونيين لصالح التعاونيين " ، وهذا هو المفهوم الذي يؤمن به التعاونيون في شتى أنحـاء العـالم عـندما يـتكلمون عن الديمقراطية التعاونية .. أو التمثيل الديمقراطي.

ومـن بـين القضايا التي ينبغي أن يهتم بها التعاونيون قضية إعداد القيادات التعاونية وقد يتطلب ذلك في رأينا إثارة التساؤلات الآتية :

١) هل يعرف التعاونيون مسئوليات القيادة ؟

*) تقتـضي طبيعة التنظيم التعاوني ذاته إنتخاب قادة من الأعضاء ، وقد يكون بينهم أعضاء غير متخصصين مهنياً ، ويصادق المجلس على إختيار القوى الوظيفية التي تتولى النشاط التنفيذي ، وقد بُذلت خلال العديد من السنوات الماضية في كثير من الحركات التعاونية فـي العالم عناية كبرى فيما يتعلق بإختيار وتدريب الصف الثاني مهنياً وسلوكياً ، ولوحظ أيضاً أن العناية بالصف الأول كانت أقل كثيـراً !!؟.. ويجب أن تعطي الأولوية خلال السنوات القادمة لبذل الجهـود لاتخـاذ الأساليب العلمية المناسبة التي يتحقق بموجبها بـروز متطوعـين من مستوى وقدر مرتفع ويتقدمون إلى مواقع القيادة.

*) ويجـب أن تتوافـر مجموعة كبيرة من القادة المتخصصين مهنياً رجـالاً ونساءاً ، لا بقصد إنجاح التعاونيات فحسب ، بل للعمل مـن أجل بناء نوع آخر من الجمعيات والمجتمع ، وأفضل القادة

هم أولئك الذين ينظرون إلى التعاونيات في ذاتها كوسيلة إلى نظام إجتماعي أفضل ، وبدون هؤلاء القادة المتخصصين مهنياً والمستوعبون فكرياً للهوية الشخصية للمنظمات التعاونية قد يتعذر تحقيق الهدف ، فقد يجنح قادة العمل والفنيون إلى توجيه التعاونيات وإدارتها بحسب ما تقتضيه أعراف العمل التجاري وحدها !!؟.. ويجب ألا تظل المشكلات المعاصرة للتعاونيات إحتكاراً للخبراء والفنيين ، بل ينبغي أن يشارك أصحاب المصلحة الحقيقيين في الأمور التي تتعلق بمصالحهم.

*) ليس من المبالغة القول بأن نوعية التعاونيات ستعتمد على قيادتها وعما إذا كان قادتها من الدرجة الأولى ، ولا يعني هذا القول بالضرورة أن يكونوا فوق البشر !!.. بل قادة ديمقراطيون يشاطرون الآخرين المسئوليات ، **ويعملون في إطار جماعية القيادة وروح الفريق** ، ويقال أن القادة من الدرجة الأولى يجتذبون إليهم جمهوراً من الدرجة الأولى يعمل معهم ، ولا يجتذب القادة من الدرجة الثانية سوى أفراداً من الدرجة الثالثة ليعملوا معهم .. فإذا كان الأمر كذلك .. **فما هو مصير الحركة إذا سارت في هذا الطريق ؟..**

*) وفيما يتعلق بتدريب وإعداد القادة غير المتخصصين علمياً وروحياً في شئون المنظمات التعاونية ، فقد جرت الأعراف والتقاليد التعاونية **على عقد إتفاقات خاصة مع المؤسسات التعليمية المتخصصة في التعليم التعاوني لتصميم برامج خاصة لهؤلاء القادة تغطي الجوانب التي تنهض بهم لكي يصبحوا قادرين على المشاركة الإيجابية** ، وفي الغالب يتم تصميم هذه البرامج مع الإستفادة من تجارب القادة الشعبيين التعاونيين ، والتعرف على واقع التعاونيات ، ووضع الأساليب العلمية للتدرج بالمنظمات التعاونية إلى المستقبل الأفضل الذي يرفع من المنظمات التعاونية في السوق .. **فهل آمنت النظم التعاونية في الدول النامية بهذه الحقيقة ؟.. وإذا كانت قد آمنت بها ، فماذا فعلت لتضعها موضع التطبيق ؟**

٢) هل ستواصل التعاونيات توصيل رسالتها :

*) مـــن الـــصعب أن يقـــول إنسان أن التعاونيات تعمل على توصيل رسالتها الآن بالصورة التي كانت تعمل بها منذ عهود الرواد ،ففي **عهـــودهم كـــان التعاونيون أكثر فعاليةفي** توصيل رسالة التعاون رغمـــاً عن أنهم كانوا يستخدمون آلة النسخ اليدوية !!.. **ويبدو أن عهـــد الإتـــصالات الالكترونية يمر دون أن تستفيد منه العديد من الحـــركات التعاونية في الدول النامية بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة !!؟..**

*) ويـــرى الـــبعض أن التعاونـــيات في العالم النامي تستخدم الإدارة التقلـــيدية كوســـيلة إتصال ، **وأن هذه الوسيلة غير فعالة حتى مع الأعضاء !!.**

*) وهـــناك من علماء الإدارة التعاونية من يرون أن الكلمة المطبوعة كوسيلة إتصال تصبح أعظم فعالية **إن إتخذت شكل خطاب إعلامي صغير على مستوى المجتمع المحلي** ، ويشترطون أن تكون هذه الوســـيلة متخصـــصة فـــي الشئون التعاونية ، وعلى إتصال وثيق بالقـــيادات التعاونية الشعبية ، بما في ذلك أعضاء القيادة الجماعية في إطار مراحل البنيان التعاوني ، **ويا حبذا لو كانت هذه الوسيلة صـــحيفة تعاونـــية حـــسنة الإخراج ، وقادرة على جذب أصحاب المـــصلحة الحقيقـــية ، بحيث يداومون على قراءتها ، ويتابعون باستمرار المواضيع التي تنشرها.**

*) ويـــرون أيـــضاً أنه لن يكون الإعلان المعتاد بالراديو والتليفزيون والـــذي يجعل هدفه التنافس مع المشروعات الأخرى ، أو التغلب علـــيها أفضل الوسائل لتوصيل الرسالة التعاونية في المستقبل.. **إن لرسالة التعاون أهداف مجتمعية ينبغي أن تؤخذ في الإعتبار.**

*) وســـوف تحتاج الحركات التعاونية القومية والمشروعات التعاونية الكبرى في السنوات القادمة **إلى إصدار صحف للبحوث والدراسات المـــستقبلية .. فهل درست الحركات التعاونية المصرية والعربية إمكانياتها واستعدت لمثل هذا التطور ؟..**

٣) هل يمكن تنشيط التثقيف التعاوني ؟

*) هـناك مـن يرى أنه لا يحتمل ذلك !!.. **طالما اقتصر التثقيف في المـنظمات التعاونـية علـى الشئون التجارية الخالصة والأمور المـتعلقة بالعمـل وحدها !!..** ، لكن من المستطاع تنشيط وإحياء التثقـيف إذا إتخذناه بأوسع معانيه ، والإيمان بدوره في إسهامه بالنهوض بالتعاون ومنظماته.

*) يرى البعض أن الحركات التعاونية إذا وجدت في أي قطر يخضع لنظام يتصف بالقسوة والقمع .. **فإنه في مثل هذه الأحوال لابد أن ينظـر إلى أي برنامج تثقيفي جيد على أنه برنامج إنقلابي !!؟..، إلـى حـد ما على الأقل !! فما هو وجه الصواب فيما يتعلق بمن يرون مثل هذا الرأي؟..**

*) هـناك إجماع بين علماء التعاون على ضرورة بذل جهود تثقيفية كبـرى للتعـريف بالـتعاون ودوره فـي التنمـية الإجتماعـية والإقتـصادية ، وتوصـيل هذه الرسالة بالوسائل المناسبة للشعب والأعـضاء التعاونيـين مـن أجل المستقبل.. وصولاً إلى تحسين صـورة الـتعاون لدى الرأي العام .. **فهل المنظمات التعاونية لا تُدرك قيمة حُسن سمعتها لدى الرأي العام ؟**

*) إذا لـم يهتم مجلس إدارة الجمعية التعاونية إهتماماً عميقاً بالتثقيف ويقـوم بمـسئولياته إزاء التوعية والتثقيف والتنوير ، **فإنه بذلك يهـدر جانباً من أهم واجباته فيما يتعلق بتوضيح رسالة التعاون للـرأي العـام ، بالإضـافة إلـى دوره فـي النهوض بالأعضاء التعاونيـين.. فما هو السبب في عدم إهتمام مجلس الإدارة بهذا الجانب !!؟..**

٤) ما هو الدور الحقيقي للحكومة ؟

*) **هـل تـشجع الحكومة إنشاء التعاونيات ؟.. وهل تقدم لها الدعم المالـي ؟.. وهل لا تتخذ هذا الدعم لإبداء السيطرة أو التوجيه أو التأثير على الإدارة ؟ .. هذه تساؤلات في غاية الأهمية لأن هناك بحوث وقرارات من المنظمات الدولية المهتمة برسالة التعاون في هذا الشأن.**

*) **هــل ستــصبح العلاقــات مع الحكومة في المستقبل مشكلة كبرى تواجه التعاونيات في كثير من الأقطار النامية ؟.. أو الأقطار ذات الحكــم الــشمولي ؟.** وهــل اتخــذت الحركات التعاونية الشعبية الأساليب المستقرة في الحركات التعاونية المتقدمة والتي منها **تدعيم المؤســسات العلمية المتخصصة في رسالة التعاون ، دون التدخل فــي شئونها !!..** مع تدعيم العلاقات في إطار الدروس المستفادة من آراء الرواد وتجارب الحركات التعاونية المتقدمة والناجحة !!.. **لقد عاد هذا الفهم بالخير العميم على الحركات التعاونية والمجتمع .. فهــل ســاندت الحركات التعاونية في الدول النامية مؤسسات التعليم التعاوني المتقدم القادر على إعداد قيادات تحمل راية الفكر التعاونــي المساير لمتغيرات العصر ، والذي يُمهد للتطور السلمي التدريجي ؟.**

*) **مــا هــو الأمر فيما يتعلق بتعاونيات المستقبل التي ستصبح كبيرة الحجم ؟..** هل ستستخدم مبدأ المشاركة ؟.. **وهل ستستعين بالإدارة المهنــية التعاونية ؟.. وهل ستتعاون مع الحكومة لتوفير الوسائل التي تحقق ذلك ؟..**

*) هل تقوم الحركات التعاونية في الدول النامية بتصميم برامج تدريبية يحــضرها القــادة المنتخــبون والمديرون ؟.. **ألا تــؤمن المنظمات التعاونية بأهمية تصميم مثل هذه البرامج ؟..**

*) هــل تــوجه الإدارة التعاونــية إهتماماً خاصاً في المستقبل إلى دعم الديموقــراطية فــي مراحل إتخاذ القرارات ؟. **وهل تفهمت الإدارة التعاونية معنى ديموقراطية الإدارة في الحركة التعاونية إبتداء من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم ؟.**

٥) **ماذا عن دور المرأة ومكانها في التعاونيات ؟**

*) **تقوم المرأة بدور على جانب كبير من الأهمية في التربية الأسرية ، وتحقــيق الــتوازن فــي الإنفاق في حدود الدخل ، وسوف تنفرد التعاونــيات التي تطلق العنان لمواهب وقدرات المرأة بميزة كبرى فــي المــستقبل ، وهذا رأي المنظمات التعاونية الدولية .. فهل**

أعـــدت الحــركات التعاونية القيادات التعاونية النسائية للقيام بهذا الدور ؟..

***) تـــوجد دلائـــل واضحة على أن بعض أنواع التعاونيات – كالإسكان مـــثلاً – تحقـــق في بعض أنحاء العالم تقدماً سريعاً في ظل قيادة ونفـــوذ المـــرأة والأسرة.. هل درست الحركات التعاونية[*] هذه التجارب ؟..**

***) يجب أن يشارك الرجال والنساء على قدم المساواة في كافة نواحي الـــتعاون ، ويجـــب ألا تنفرد المرأة بدور خاص مستقل إلا حيث تستدعي ذلك ضرورات التقاليد الثقافية والدينية.**

٦) من سيساعد تعاونيات العالم الثالث ؟

*) مـــن الأعـــراف الـــسائدة أنه ينبغي النهوض بالتعاونيات في العالم الـــثالث بحيث **تكون قادرة على تنفيذ التوجيهات والسياسات من الحركة التعاونية ذاتها** ، هذا بالإضافة إلى أنها تحظى بمساعدة من هيئات أخرى وعلى وجه الخصوص وكالات الأمم المتحدة.. **فهل حققت تعاونيات العالم الثالث ذلك ؟.**

*) يجـــب إتاحـــة الفرصـــة للحلف التعاوني الدولي ليؤدي من خلال المـــنظمات الأعـــضاء فـــيه **دوراً رئيسياً في تنسيق العون للعالم الـــثالث** ، خاصـــة وأن الحلـــف التعاونـــي الدولي يعتبر من كبار مستشاري الأمم المتحدة في موضوع التنمية بصفة عامة ، والتنمية التعاونية للعالم الثالث بصفة خاصة.. فهل شاركت الحركة التعاونية الشعبية من أجل تحقيق هذا الهدف ؟..

---

* **أرجو أن أوجه النظر إلى أننا حاولنا أن نعطي فيما بعد مثلاً عن السلوك التعاوني في حل مشكلات الإسكان من تجربة النرويج ، والتي كانت أفقر دولة في أوروبا ، وأصبحت في السنوات الأخيرة وفقاً لما تقرره التقارير الدولية عن التنمية ، أصبحت هذه الدولة التي كانت أفقر دولة في أوروبا ، أصبحت أغنى دولة في مستوى معيشة الفرد في العالم !!..** فقد أهتمت الحركة التعاونية بالإسكان التعاوني ، وجعلت مسئوليات وحقوق الجماهير المشتركة عاملاً مهماً في سياسة الإسكان وتطبيقه ، فليست الحركة التعاونية مجرد تنظيم إجتماعي وإقتصادي ، **بل تنظيم يرعى بالدرجة الأولى مصالح أعضائه ومصالح المجتمع ، فهي لا تبنى المساكن لتبيعها !!.. إنها تبنيها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ولا تستغل حاجة الناس.**

*) تعاني برامج المعونة بوجه عام من نقص التنسيق وتركيز الإهتمام لمـــدد طويلة كافية من الزمن... فهل للحركة التعاونية الشعبية في الدول النامية رأي في إختيار العون الفني المناسب لاحتياجاتها ؟..

*) إتـــضح أن المعونة الثنائية الأطراف بين الحكومات هي أقل جدوى لإنشاء حركات تعاونية حقيقية ومستقرة .. ويحتاج الأمر إلى مزيد من المساعدات المتبادلة بين الحركات التعاونية في الدول المتقدمة والحـــركات التعاونـــية في الدول النامية ، على أن يتحقق ذلك في إطار رسالة التعاون ومبادئه والهوية التعاونية التي أصدرها الحلف فـــي مؤتمـــره بمانشيـــستر بانجلتـــرا عام ١٩٩٥... فهل تَفَهَّمت الحـــركات التعاونية في الدول النامية هذه الرسالة ؟.. وماذا عملت من أجل تحقيقها ؟..

٧) ماذا عن الحلف التعاوني الدولي في المستقبل :

*) مـــن الأمـــور المـــستقرة في أذهان التعاونيين أن الحركة التعاونية العالمية سوف تظل في حاجة إلى **جهاز تنسيق فعَّال ضماناً للنمو والـــتطور السليم في كل أنحاء العالم** ، وتلك مهمة الحلف التعاوني الدولـــي التاريخية ، وعلى اللجنة المركزية للحلف النظر في ما إذا كـــان مـــن المرغوب فيه إجراء دراسة للدور الحالي الذي يقوم به الحلـــف ، وبنـــيان الحلف وتمويله ، خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الدولـــية فـــي المستقبل .. **فهل أدلت الحركات التعاونية في الدول النامية برأيها في هذا المجال ؟..**(*)

٨) ما هو موقف التعاونيات في المستقبل ؟

*) يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المؤسسات الكبرى .. وقرر الحلـــف التعاونـــي الدولـــي مبدأ التعاون بين التعاونيات منذ عام

* أرجو أن أحيط القارئ علماً بأن مصر أدلت بآرائها في هذا الشأن ، ونظراً لأنني عضواً بهذه اللجنة فقد أدليت بالآراء العلمية المناسبة ، ونُشرت في جريدة التعاون الأسبوعية ، وهي جريدة قومية تصدر عن مؤسسة دار التعاون للطبع والنشر ، وكذلك في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي يرأس تحريرها الدكتور كمال حمدي أبو الخير الذي شغل منصب مستشار منظمة العمل الدولية بالإضافة إلى مراكز قيادية أخرى في الحلف التعاوني الدولي وغيره من المنظمات الدولية المهتمة بشئون التعاون ، بالإضافة إلى الحركة التعاونية الصينية التي إختارته كأحد الخبراء الدوليين في شئون التعاون ، وعرضت عليه رئاسة فخرية لأحد جامعاتها المهتمة بالشئون التطبيقية التعاونية.

١٩٦٦ ، ومن رأيه الأخذ بالإتجاهات الإقتصادية الحديثة فيما يتعلق بتوافق أقوى مؤسستين وتلاقيهما ، وهما المشروعات الكبرى والحكومات ، وليس أمام المواطنين من بديل سوى تكوين جماعات من بين أنفسهم ولهم ، خاصة وأن أهم هذه الجماعات " **التنظيمات التعاونية** " .. لدورها الهام في التنمية الإجتماعية والإقتصادية .. **وفي ضوء هذه الأهمية أصدر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية أخيراً التوصية رقم ١٩٣ بخصوص تعزيز دور التعاونيات ، حيث تبنى هذه التوصية المؤتمر خلال دورته السابعة التي عقدت في جنيف في ٢٠ يونيو عام ٢٠٠٢ والذي نتشرف بإرفاقها في نهاية الفصل السابع باللغتين العربية والإنجليزية** ، علماً بأننا سبق وأن عرضنا التوصية رقم ١٢٧ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول النامية باللغة العربية والإنجليزية في مرجعنا بعنوان " **أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية** " الذي أصدرته مكتبة عين شمس عام ٢٠٠١ فيما بين (صفحات[*] ٥٩٩ ، ٦٣٣) رجاء التكرم بالرجوع إليها لاهميتها القصوى.. **فهل أعدت التنظيمات التعاونية نفسها لعصر المؤسسات الكبرى؟.**

*) تُشكل الأنماط التعاونية – في عصر القوة المخيفة التي تتمتع بها الشركات العملاقة – **الوسيلة الوحيدة التي يمكن لأغلب جماهير الناس أن يمارسوا من خلالها حقوق** التنظيم ويتمتعوا بما تتمتع به المنشآت الأخرى من حقوق ، وفضلاً عن ذلك يمكنهم ممارسة هذه الحقوق دون أن ينتقص أحدهم من حق الآخر .. **فهل أعدت التنظيمات التعاونية برامجها لمقابلة هذا التطور والنمو في ظل المنافسة ؟. لقد سبق واقترحنا على الحلف التعاوني إنشاء الجمعيات التعاونية المتعددة الجنسيات... وفي ضوء ذلك أمكن تحقيق ذلك في إطار مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، فهل شاركت الحركة التعاونية المصرية في تطبيق هذا المبدأ؟..**

* نوجه النظر إلى أهمية التوصية رقم ١٢٧ لعام ١٩٦٦ ، والتوصية رقم ١٩٣ لسنة ٢٠٠٢ ، حيث أنهما متممتان لبعضهما ، بالإضافة إلى دراسة أهمية أثر المتغيرات في مراجعة وإعادة التنظيم.

الجامعات والتعليم التعاوني :

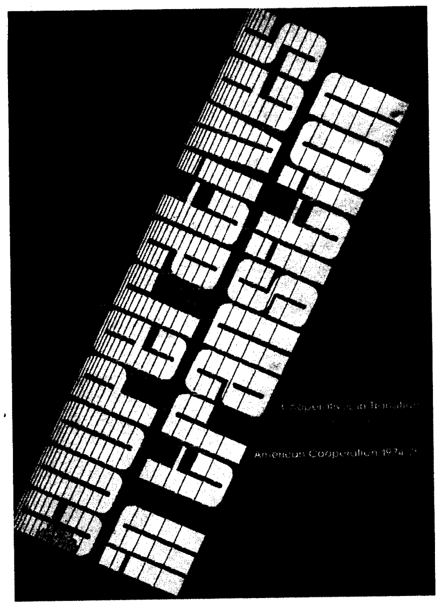
وفيمايتعلق بالتنمية التعاونية على أسس علمية ، فإن الجامعيون والتعاونيون فـي مـصر يعترفون بأن الرئيس جمال عبد الناصر اسهم في إدخال بذرة التعليم التعاوني ، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات عامة بمعهـد الدراسـات التعاونية والإدارية أساتذة وطلاباً وعاملين ، وأصدر قـراراً جمهـورياً بإنـشاء كراسي أستاذية للتنظيم التعاوني بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة ، وأقـيمت مؤتمرات عديدة للتعاونيات نوقشت فيها الدور المهم الذي يقوم به قطـاع الـتعاون كـصمام أمان ضد الإستغلال والإنتهازية. وأسهم الرئيس حـسني مـبارك في توسيع قاعدة نشر التعليم التعاوني وتدعيمه من حيث اسـتمرار رعاية وزارة التعليم العالي لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مـصر فـي عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن سيادته قد استقبل قيادات التعاونيـين العرب وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية ، وتحقـق إسـتمرار الـتعاون المشترك لتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعـي معاصـر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالهـا التعلـيم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسـلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعـي معاصر وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة الانتاجـية للعملـية التـربوية والتعليمـية مـع مـراعاة المعايير القومية والاجتماعـية وأن تكون مصاريف الدراسة لمن تتوافر فيهم مقاييس مكتب التنـسيق فـي الحـدود التـي تسمح للإلتحاق بالمعهد في إطار الإمكانيات المتاحة لمحدودي الدخل .. وأن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحمـيل ميـزانية الدولـة أيـة أموال ، حيث أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتذتها المتخصصين في شـتى فـروع المعرفة ، ويتحلون بإرادة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، وبدأوا مسيرتهم وفقاً لمبدأ الاعتماد على النفس مـنذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحملوا أعباء الرسالة العلمية ، علماً أنهـم أول مـن أدخـل في نطاق نشر الرسالة مفهوم الديمقراطية السليمة ومفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر

عـن المـذاهب الـسياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخـول ، والمـساواة والعدالـة الـتامة بين أبناء الوطن جميعاً ، وحرية التعبيـر ، وتنمـية روح بـذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والاستقرار لجميع المواطنـين .. أي أن هـناك جـوانب علمية وروحية وسياسية وإجتماعية وإقتـصادية ينبغـي تغطيتها عند الكوادر التعاونية من أجل تحقيق رسالة الـتعاون الاجتماعـية والاقتـصادية ، وعندما رأت ثورة مصر في أواخر الخمـسينات من القرن العشرين تحديث التعليم ، تَبَنَت فكرة إدخال التعليم التعاونـي من منظور جامعي معاصر ، ويسَّرت جميع الخطوات لتبني هذه الرسـالة ، ومن هذه الحقيقة تمَّ إدخال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصـر لأول مرة في المنطقة العربية ، ووضعت جامعة عين شمس كل إمكانياتها العلمية متعاونة في ذلك مع الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في خدمة عبء هذه الرسالة ، وكان من مفاخر الثورة آنذاك هذا التعاون بين الدولـة والـشعب من أجل تحقيق نوع من التعليم يخدم قطاعات كبيرة من أبناء الشعب.

التعليم التعاوني والدراسات البينية :

والحقـيقة التـي نعتـز بهـا ونـؤكدها مـن هذا المكان أن الجمعية المـصرية للدراسـات التعاونـية أسـهمت بـتحديث التعليم التعاوني من مـنظور جامعـي معاصـر وفقـاً لأحدث نماذج التربية والتعليم العالي منذ إنـشائها حتـى الآن ، وهـو نموذج تبني الدراسات البينية التي أضافتها إلى العملية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والاقتـصادية والـنمو الفكـري ، وهـي عـوامل القـضاء علـى ضعف التكوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طـريق الـتعاون المـشترك .. أي أنهـا أسـهمت فـي تطويـر نظـام التعليم التعاوني(*) بالقدر الضروري من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعَّال دون التَّخَلي عن التعدد والتنوُّع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في

* نرجو أن نذكر للحقيقة والتاريخ أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها تعاونت مع جامعة عين شمس بصفة عامة وكلية التجارة بها بصفة خاصة ، وذلك لأن هذه الجامعة وحدها في المنطقة العربية التي



أسهمت المؤسسات العلمية التعاونية في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والإقتصادية والنمو الفكري من أجل تطوير النظم التعاونية بما يساير متغيرات العصر ، وهذا هو دورها ويتحقق التعاون المشترك في إطار الاستجابة الشعبية للحركات التعاونية ، حيث أنه لا إجبار في التعاون.

والصورة أعلاه تمثل أحد إصدارات معهد التعاون الأمريكي بعنوان " التحولات التعاونية " ، وفي ضوء الفهم والاستيعاب يتم التعاون المشترك والقيام بالتدريب المناسب.

أنشأت كراسي استاذية للتنظيم التعاوني بكلية التجارة جامعة عين شمس ، وأنشأت دراسات عليا على مستوى الدبلومات والماجستير والدكتوراه ، كما أنشأت شعبة للإقتصاد الزراعي التعاوني بكلية الزراعة.

مصر بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسات البينية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المطبقة للدراسات البينية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج :

Inter disciplinary And Multi Disciplinary Approach of courses studied at universities involving two or more subjects.

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصى العديد من الجامعات في العالم المتقدم بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البينية وأطلقوا عليه : Tertiar education وأوضحوا أن هذا الإصطلاح يرتبط بالتعليم العالي كالجامعات والكليات : Connected with higher education in colleges or Universities.

شعب مصر والتحديات :

ومما لاشك فيه أن تاريخ مصر العريق يثبت أننا شعب قادر على مقابلة تحديات الاستعمار في كافة المجالات ، **وكفاح مصر في سبيل الاستقلال سَجّل صفحات ناصعة من النور ، ولعلنا جميعاً نتذكر أن الاستعمار وقف حائلاً ضد الشعب في مجال التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة** ، غير أن الشعب لم يرضخ وبذل جهوداً شعبية لتصحيح الوضع ، ومن بينها على سبيل المثال أن عام ١٩٠٨ سجّل علامة بارزة في تاريخ مصر من الناحية الاجتماعية ، **ففي هذا العام وَضع حجر الأساس لإقامة الجامعة الأهلية بتعاون صفوة ممتازة من أهل العلم والفكر في مصر ، واشترك معهم في وضع فكرة الجامعة الأهلية موضع التطبيق إحدى أميرات مصر الأميرة فاطمة اسماعيل** ، وما كادت الدعوة إلى الإكتتاب لإنشاء الجامعة تعلن حتى بادر سعد زغلول ، وأحمد المنشاوي ، وقاسم أمين إلى

الاســتجابة لهــا والعمل الإيجابي لتحقيقها ، **وكانوا يجتمعون في بيت سعد زغلول الذي أصبح بعد ثورة ١٩١٩ زعيماً للشعب المصري.**

ما هو " علم التعاون " ؟..

وللحقــيقة والــتاريخ أرجو أن أوضّح أننا عندنا هنا في مصر ، عندما حاولــنا الدعــوة لإدخــال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، **ثار جــدل(*) عنــيف بين الأكاديميين حول مسألة ما إذا كان هناك مبرر حقيقي لإعتــبار الدراســات التعاونية موضوعاً جديداً يمكن إدراجه ضمن المناهج على المستوى الجامعي كمادة أو كقسم قائم بذاته !!..**

وللرد على هذا التساؤل وتحديد المقصود من علم التعاون وأغراضه ، **أوضحنا أن الجمعية التعاونية كمنظمة شعبية ،هي كيان إجتماعي وإقتصادي وقانونــي وبــناء تنظيمي وإداري .. وأن ذلك يتطلب ضرورة تحليل البناء الداخلــي للمنظمات التعاونية والمبادئ التي يستند إليها الذين يتعاونوا من أجــل إنــشائها وإدارتها وتطويرها لتحقيق الأهداف الخاصة التي تتوخاها الأنــشطة التعاونية التي تمارسها ، مع متابعة تطور الأنشطة البحثية التي تتــناول هــيكل تحقيق أهداف المشروع التعاوني وبنائه ومجالات نشاطه ، وهي الأنشطة التي تتّم في الغالب ضمن برامج البحوث في ميادين الاقتصاد والقانون والاجتماع وإدارة الأعمال.**

وكمــا أوضــحنا أن الجمعيات التعاونية كشكل تنظيمي تتميز بطبيعة مــزدوجة Double nature. فالتعاونــيات هــي في نفس الوقت جماعة أشــخاص Group of persons مرتبطين معاً بمصالح إقتصادية يشترك فــيها جمــيع أعــضاء الجماعة ويستهدفون تحقيقها بجهود مشتركة فيما بيــنهم ، وهــي أيضاً مشروع An enterprise تقيمه جماعة الأشخاص وتموله وتديره كوسيلة لتحسين حالتهم الاقتصادية الفردية والجماعية.

---

* لمزيد من التعرّف على هذا الجدل يرجع إلى جريدة الأهرام الغراء ، وجريدة المساء الغراء ، في منتصف الخمسينات ، ثم الأهرام الإقتصادي تحت رئاسة تحرير الدكتور بطرس غالي الذي شغل منصب الأمين العام للأمم المتحدة فيما بعد ، والجدير بالذكر أنه خطط العديد من أعداد الأهرام الاقتصادي في أوائل الستينات تأييداً لفكرة التعليم التعاوني.

ولـذا تُعـرف التعاونيات **بمبدأ الشخصية Principle of identity الذي يشير إلى الدور المزدوج لعضو الجمعية التعاونية.**

صفة العضو التعاوني :

***) مساهم ومشارك في صنع القرار بالجمعية التعاونية من ناحية.**
***) ومتعامل مع المشروعات التعاونية من ناحية أخرى.**

مشروعات النفع العام :

وهناك ملمح مميز آخر للتعاونيات يتمثل في غرض المشروع التعاوني وهو تقديم خدمات عن طريق مشروعات النفع العام التي لا تستهدف الربح أو مـشروعات الأسـر والأعـضاء من أجل النهوض بأحوالهم الاجتماعية والاقتصادية ، وليس هدف المشروع التعاوني الحصول على أقصى الأرباح.

وبـدأت البحوث المتعلقة بشئون التعاونيات في مصر حين بدأ أساتذة الجامعـات والباحثون في تحليل البناء الداخلي لمختلف أنواع المشروعات التعاونـية ودورها في خدمة المجتمعات والإهتمام بإدارتها بما هو معروف الآن بإسـم إدارة الأعمـال ، وأوضـحوا للمجـتمع المصري والعربي أن افتراضـهم بـأن تحقـيق الربح هو الغرض الأساسي لكل مشروع أيا كانت الفئات التي تقيمه لا ينطبق على جميع أنواع المشروعات ، **وأوضحوا مفهوم إقامـة المـشروعات غيـر الساعية للربح أو المشروعات التي تعمل لنفع الجمهور كالمشروعات التعاونية.**

وظهـر أن أهـداف المـشروعات غير الساعية للربح والمشروعات التعاونية تختلف عن أهداف المنشآت التجارية العادية ، ونتيجة لما ظهر في هذا الصدد **أصبحت المشروعات غير الرامية للربح والمشروعات التعاونية يـشار إليها عادة في المؤلفات كاستثناءات من القواعد التي وضعت لتفسير وشرح تنظيم وإدارة المنشآت التجارية العادية.**

ويهمـنا أن نوضّـح أنـه قـد قُدِّمَت العديد من رسائل الدكتوراه عن المشكلات الخاصة للمشروع التعاوني ، **وضربنا في المراجع التي أصدرناها العديـد مـن الأمـثلة التي قام بها الأساتذة في بعض الجامعات في تدريس**

مناهج منتظمة عن الشئون المتعلقة بالملامح الخاصة للمشروعات غير الرامية للربح وعلى وجه الخصوص المشروعات التعاونية.

وبدأ الباحثون في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع والقانون في العديد من الدول الأوروبية الاهتمام بدراسة ظاهرة " الجمعية التعاونية " من كافة نواحيها ، وكانت التعاونيات تؤدي بالفعل في ذلك الوقت – وما بعد ذلك – دوراً مهماً في إقتصاد الأقطار الأوروبية.

وبعد الحرب العالمية الثانية إشتد الاهتمام في ألمانيا الغربية وغيرها بآليات العمل التعاوني ضمن بحوث أخرى نظراً للدور الذي كانت تقوم به الجمعيات في إعادة إعمار الاقتصاد الألماني ، وبدأ التعاونيون المشتغلون مع أساتذة الجامعات في إقامة معاهد بحوث تعاونية عام ١٩٤٧ في جامعات ألمانيا هدفها دراسة المشكلات الخاصة التي تواجهها التعاونيات سواء منها المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والإدارية ، ثم كشفت الدراسات العلمية عن الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها عند القيام بالدراسات البيئية التي تعمل فيها المنظمات بما في ذلك المنظمات التعاونية ، حيث أنه لا فرق هناك في عملية النشاط التشغيلي بين منظمات تعاونية أو غير تعاونية ، الجميع لهم دور في عملية تدعيم الكيان الإجتماعي والإقتصادي للشعب ، غير أن التعاون يختلف من حيث فلسفة التكوين والعمل وتطبيق الهدف.

وقامت معاهد البحوث المشار إليها بمبادرات وأنشطة وأعمال هدفها إقامة قاعدة نظرية متينة تُفسر ظاهرة " الجمعية التعاونية " في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والإداري ، وتطوير مصطلحات فنية خاصة بهذا الموضوع ، وإنشاء الروابط بين مختلف فروع العلوم في خدمة التنظيم الداخلي للمنظمات التعاونية ، وقد أسفر كل ذلك عما يسمونه الآن في ألمانيا وغيرها من الدول المتقدمة " علم التعاون " وأهمية الأخذ بمفهوم الدراسات البينية التي تربط علوم القانون والاجتماع والاقتصاد والإدارة لتفسير ظاهرة الجمعية التعاونية ودورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي والاقليمي والدولي ، وقام الحلف التعاوني الدولي ، وجامعة التعاون الدولية ، ووكالات الأمم المتحدة ، وكليات التعاون بدور كبير في هذا المجال.

معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية :

علـى سـبيل المثال أنشئت معاهد بحوث تعاونية خصيصاً في جامعة بـرلين Berlin وكولونـيا Cologn وارلانجـن Erlangen وجيـسن Giessen وهامـبورج Hamburg هوهيـنايم Hohenheim وماربرج Marburg ومونستر Munster ، كما أنشأت المعاهد التعاونية الألمانية معهداً مماثلاً في فيينا Vienna عاصمة النمسا.

وفيما يلي نوجز بعض أعمال ومجال بحوث هذه المعاهد ودراساتها الأكاديمـية ، وكانت لجهودها العلمية أثر كبير في إجراء التحولات الهيكلية والـسلوكية اللازمـة لمـسايرة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر.

أنشطة معاهد البحوث التعاونية :

من أهم واجبات معاهد البحوث التعاونية القيام ببحوث أساسية وتطبيقية في الموضوعات المتعلقة بأداء وتطور المنظمات التعاونية ويشمل ذلك :

*) تطوير وتقييم الأشكال الجديدة للأنشطة التعاونية.

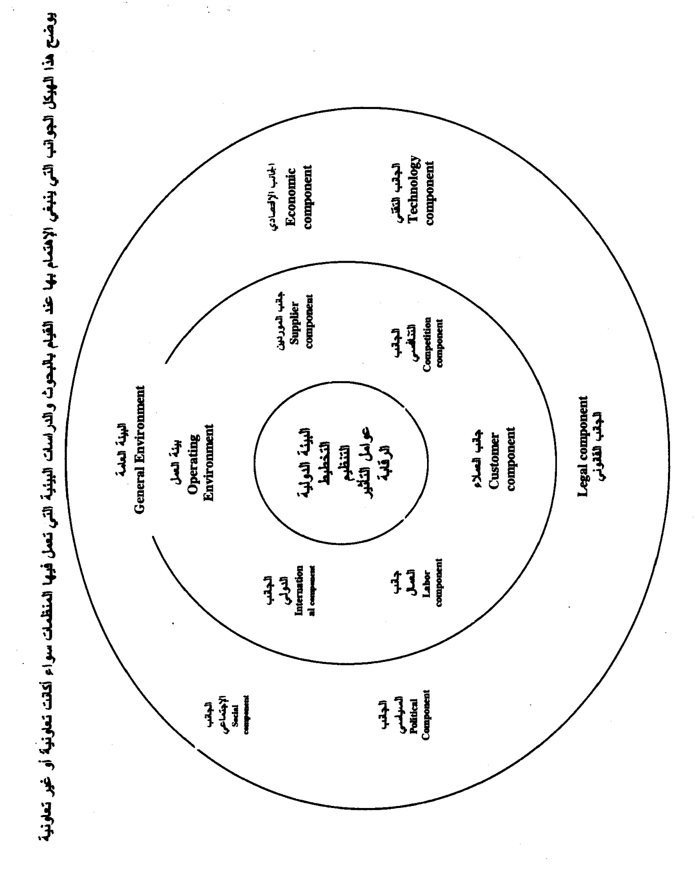
*) حـل المشكلات المتعلقة بالظروف البيئية والمتغيرة من إقتصادية وإجتماعـية وسياسية ، وبيئية ، وإدارية ، وأثر ذلك على تطور الأساليب العلمية الإدارية في نطاق مبدأ ديمقراطية الإدارة.

*) إيجاد حلول لبعض المشكلات التطبيقية لمختلف أنواع التعاونيات مـثل إسـتخدام طرق معالجة البيانات في التعاونيات الصغيرة ، وتحسين تمويل تعاونيات الإسكان ، والأشكال القانونية الملائمة لاستخدام الآلات الزراعية جماعياً ، وتطوير الدور الذي تقوم به المستويات الأعلى في البنيان التعاوني .. إلخ.

*) إسـداء المـشورة لمنظمات القمة التعاونية وللسلطات الحكومية فـيما يـتعلق بالتشريعات المناهضة للإحتكارات والاتجاهات في الجماعة الاقتصادية والأوروبية وتطوير التشريعات التعاونية في إطار التكتلات الاقتصادية .. إلخ..

البيئة العامة

يوضح هذا الهيكل الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها عند القيام بالبحوث والدراسات البيئية التي تعمل فيها المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية



ومـــن ألـــزم الـــضرورات لنجاح هذه الجهود المناقشات الأكاديمية المتصلة المفتوحة ونشر نتائج الأبحاث في شكل رسائل دكتوراه ومقالات في الصحف العلمية.

كـــذلك أنـــشأت معاهد البحوث التعاونية مجلاتها الفصلية الخاصة بها ومطبوعاتها ومنشوراتها الخاصة.

ولعل هذه الأنشطة تعطي بعض الضوء على الإحتياجات العلمية لإقامة حـــركة تعاونـــية نظيفة ، وبنيان تعاوني سليم ، في إطار الخطوات العلمية والخطوات التدريجية.

وفـــي ضوء هذا الأسلوب العلمي التدريجي سارت الجمعية المصرية للدراســـات التعاونـــية ، فـــي جهودها العلمية التدريجية ، مستهدفة تحقيق الأهـــداف فـــي إطـــار الاعتماد على النفس ، معتزة بالجهود المشتركة في رعايـــة رسالة بذرة التعليم التعاوني والبحث العلمي وتطوره إلى أن يتحقق بإذن الله موعد تسليم هذه الرسالة إلى الدولة ، وأعضاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية يترقبون هذا اليوم باشتياق عظيم ، حيث أنه يمثل حصاد جهـــودهم العلمـــية التـــي تضع في مقدمة أولوياتها التنمية البشرية لقطاع عـــريض من المجتمع يشمل جميع فئاتهم بغض النظر عن اللون أو الجنس أو المراكـــز الاجتماعية أو الفئات المهنية ويُعمّق مفهوم المواطنة السليمة والمـــسئولة ، وعـــندئذ سيتحقق لمصر بإذن الله ما تحقق عند غيرها من الـــشعوب التـــي آمـــنت بأســـلوب الـــتعاون فكراً وتخطيطاً وتطبيقاً ، حيث إستطاعت هذه الشعوب أن تحقق ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه ، لأنهم نهضوا بالإنسان بالإضافة إلى الإرتفاع بمستوى معيشته.. أخذاً بأن التعاون فـــي حقيقـــته هـــو دعوة السماء إلى البشر من أجل إعمار الكون وتحقيق الإصلاح.

ولعـــل هذا يوضح أيضاً إهتمام الدراسات التعاونية سواء في مصر أو فـــي الخارج بالبحوث وتخصيص ساعات بحثية بمعاهد التعاون ، وهذا ما ســـار علـــيه المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، **فإن المعهد يهتم بتنمية قدرة الطالب الذاتية المستمرة في نواحي المعرفة وتوظيف ما يتعلمه ويكتـــسبه فـــي تطوير حياته وحياة بيئته ومجتمعه ، وأن تكون له نظرة**

علمـــية موضوعية في مواجهة مواقف الحياة ، بالإضافة إلى التعرُّف على دور الـــبحث العلمـــي في حل مشكلات المؤسسات والمجتمع بصفة عامة ، والمجتمع التعاوني ومشكلاته بصفة خاصة ، في ضوء البيانات والمعلومات التي تراها نظرية النظم الإدارية.

كمـــا خـــصص المعهد لقاءات علمية مفتوحة لإجراء حوار مع الطلبة فـــيما يـــتعلق بالـــبحوث التـــي يُكلفـــون بهـــا ، كـــذلك الجوانب المرتبطة باستفـــساراتهم. كمـــا خصص المعهد لقاءات علمية إضافية مع الأساتذة في الفتـــرات المخصـــصة لهم " كساعات مكتبية " وذلك بقرار من مجلس إدارة المعهـــد. وقد خصص المعهد هذه الساعات المكتبية الإضافية مستهدفاً توفير خدمـــة تعليمـــية إضافية لتزويد الراغبين من الطلبة في الاستفسار عن أي ســـؤال في الموضوعات التي تخصهم ، ولكي يحظوا بمزيد من المعلومات والتوجيهات التي يستفيدون منها.

التعليم التعاوني والتماسك الاجتماعي :

هـــناك إجماع عالمي على أن التعاون من أفضل الأساليب التي يمكن مـــن خلالهـــا تحقـــيق التماســـك الاجتماعـــي .. ويطول الشرح فيما يتعلق بالدراسات المستفيضة التي أجمعت على أهمية التعليم التعاوني بصفة عامة، والتعلـــيم التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، وأهمية حُسن صياغة المناهج المختلفة لهذا النوع من التعليم الذي يستند إلى مناهج تأخذ بالمتطلـــبات العلمـــية لمبدأ الدراسات البينية الذي يوضّح ترابط العلوم التي تـــساعد علـــى توضيح مفهوم ظاهرة الجمعية التعاونية وأثره في تحقيق العلاقة الوثيقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور العلوم الإدارية ، حيث أن جمـــيع قوانين التعاون في العالم بما في ذلك قوانين التعاون المصرية ، تـــؤكد الـــدور الـــذي تحققـــه المنظمات التعاونية إذا توفرت لها العضوية المـــستنيرة وكفـــاءة الإدارة فـــي الأخـــذ بيد أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعوب.

إن دور التعاون في توسيع قاعدة الملكية في إطار مبدأ الاعتماد على الـــنفس والتمويل الذاتي ، وخلق الرغبة في الثروة عن الطريق المستقيم ، واستخدام الأسلوب العلمي في السعي إلى تحقيقها ناصع البياض في تاريخ

تجارب الأمم في الدول المتقدمة التي أخذت بمفهوم التعليم التعاوني والتدريب التعاوني المستمر ، وعلى وجه الخصوص العمل معاً بروح من الإيثار وإنكار الذات وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار ، وأثبت التطبيق العملي أن الأسلوب التعاوني إذا تحقق على أيدي أهل الذكر والتخصص ، وتوافرت المواصفات القادرة على تحقيق التعليم الجيد ، فإن هذا كفيل بأن يجعل من الأغلبية من الضعفاء في أي بلد من البلدان في وضع يُمكنهم من أن يحققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه من حيث التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة والارتفاع بمعدلات النمو ، أخذاً في الاعتبار أن التعاون منذ نشأته أخذ على عاتقه السير قدماً وبالتدريج لتحقيق أهدافه في إقامة مشروعاته ، ويُطلق عليها مشروعات النفع العام **Commenweal Enterprises** ، وهذه المشروعات تطرق كافة الميادين التي تُلبي إحتياجات الإنسان من المهد إلى اللحد ، وتعمل على تكوين علاقات إنسانية وإجتماعية جديدة يتحقق من خلالها مفهوم الإدخار وتجميع المدخرات بإعتبارهما وسيلة لتكوين رأس المال ، وحُسن إستثمار هذا المال في المشروعات التي تُلبي إحتياجات الناس ونفع المجتمع ، وبُذلت الجهود المتواصلة التي توضّح الإرتباط بين الجانب الاقتصادي والإداري والاجتماعي والقانوني ، وأصبحت خطط التنمية الشاملة تقوم على بذل الجهود التي تحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الاقتصادي والإجتماعي والإداري والقانوني في عمليات التنمية المتواصلة ومشروعاتها.

إن المجتمع الذي يريد أن يسير في طريق الإنماء في حاجة إلى أن تتوافر فيه المعرفة والمهارة والدراية الفنية والتقنية ، والوسائل اللازمة لتحليل مشكلاته ودراستها وإتخاذ الوسائل لمواجهتها ، والقدرة على التنظيم والإدارة والمبادرة والإبتكار ، والعمل الجاد المثابر والنظرة المتعمقة الراشدة ، والثقة المتبادلة بين أفراده ، وقرب المسافة الاجتماعية بين فئاته وجماعاته ، والطمأنينة على الحاضر ، والأمل في المستقبل ، والطموح والإيجابية ، إلى غير ذلك من الصفات التي تجعل للحياة في هذا المجتمع معنى وقيمة بحيث تؤدي إلى ترابط أفراده وتمكين الوحدة الوطنية فيه.

ومما لاشك فيه أن هذه الصفات والمقومات اللازمة في أي مجتمع متطور هي **ناتج ومحصلة لما يُعرف بالإستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والضمان الاجتماعي والثقافة الشعبية والعمالية والترويح والفنون والإسكان ، إلى غير ذلك من مجالات الخدمات الاجتماعية العامة ، ولذلك يرى العلماء أن التخطيط السليم من حيث المبدأ هو دراسة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحديد إتجاهات حلها ، وتخصيص الموارد المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها بحيث يؤدي هذا التخصيص إلى أفضل إستخدام للموارد ، ونحن نعلم أن كثيراً من البلاد الأفريقية والأسيوية النامية قد أخذت بمناهج التخطيط في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والعديد من هذه الدول يتطلع إلى مصر لكي تساعده في هذا الميدان ، سواء كان هذا التخطيط تخطيطاً شاملاً لجميع قطاعات النشاط أو كان تخطيطاً من النوع القطاعي الذي يقتصر على قطاعات معينة في الانتاج أو الخدمات ، ومهما يكن من أمر التخطيط ، فإنه يعني تنظيماً وتنسيقاً للإستثمارات في رأس المال المادي ورأس المال البشري ، وهذه هي رسالة التعاون في التنمية الاجتماعية والإقتصادية.**

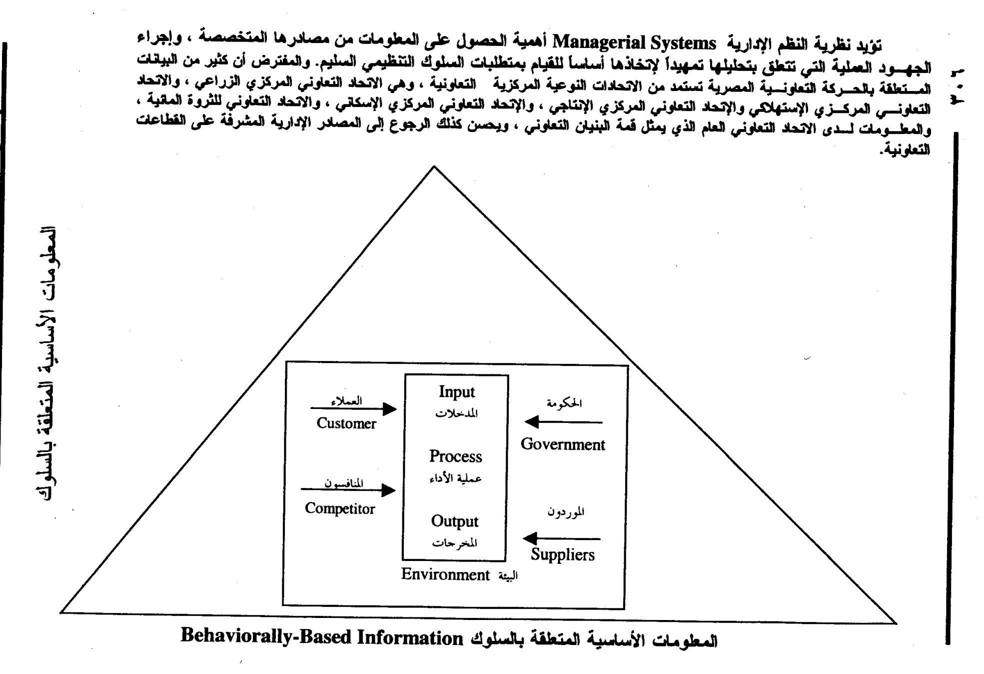
المنظمات التعاونية والتطور :

قد يكون من المفيد في مجال السلوك التنظيمي أن أوجه النظر إلى ما قاله "جاري جونز Gary Johns" ، في المرجع الذي أصدره **بعنوان السلوك التنظيمي : فهم وإدارة الحياة أثناء العمل** عام ١٩٩٦ ، حيث قال : " **حقاً إن جميع المنظمات تجاهد من أجل الحياة وتحقيق أهدافها ، Strive for survival and goal accomplishment .**

وقد حضرت وإشتركت في العديد من المؤتمرات التعاونية الدولية التي ناقشت دور **المنظمات التعاونية في عالم متغير Cooperative Organizations and changing world** وأجمع أعضاء هذه المؤتمرات على **أن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر بيئة يصعب وصفها للعديد من المتغيرات المتسارعة في كثير من المجالات العلمية**

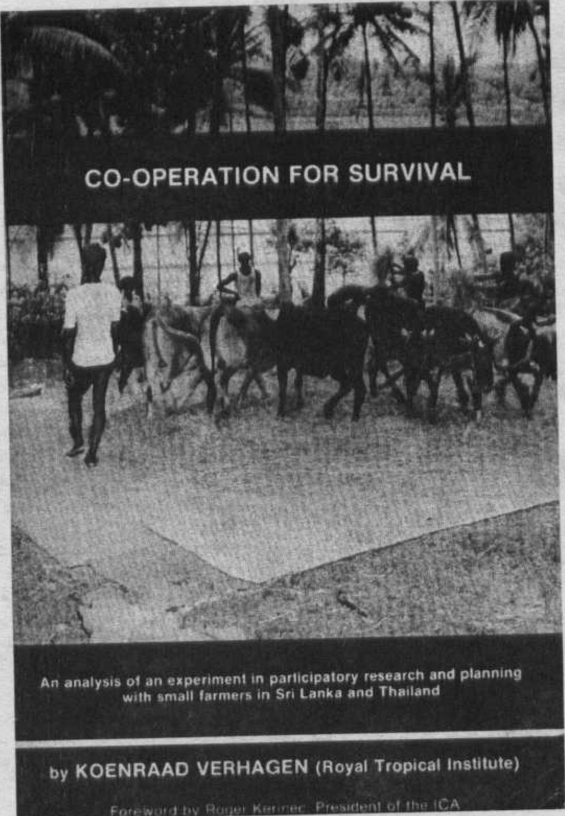
تؤيد نظرية النظم الإدارية Managerial Systems أهمية الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة ، وإجراء الجهـود العملية التي تتعلق بتحليلها تمهيداً لإتخاذها أساساً للقيام بمتطلبات السلوك التنظيمي السليم. والمفترض أن كثير من البيانات المـتعلقة بالحـركة التعاونـية المصرية تستمد من الاتحادات النوعية المركزية التعاونية ، وهي الاتحاد التعاوني المركزي الزراعي ، والاتحاد التعاونـي المركـزي الإستهلاكي والإتحاد التعاوني المركزي الإنتاجي ، والإتحاد التعاوني المركزي الإسكاني ، والاتحاد التعاوني للثروة المائية ، والمعلـومات لـدى الاتحاد التعاوني العام الذي يمثل قمة البنيان التعاوني ، ويحسن كذلك الرجوع إلى المصادر الإدارية المشرفة على القطاعات التعاونية.

المعلومات الأساسية المتعلقة بالسلوك



المعلومات الأساسية المتعلقة بالسلوك Behaviorally-Based Information

التعاون من أجل الحياة



إهتمت المؤسسات العلمية ببذل الجهود لإيجاد الأسلوب المناسب لإجراء التحولات للأخـذ بأقـل الـناس حظـاً وأكثـرهم فقراً ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي لشعوبهم.

والـصورة أعلاه توضح التجارب التي أجراها المعهد الملكي بهولندا والمتخصص فـي شئون المناطق الفقيرة بدول المناطق الحارة ، والتي تم من خلالها تغيير السلوكيات وتنمية المهارات وإقامة المشروعات التعاونية لصالح أعضائها.

جانب من المؤتمرات الدولية التي حضرتها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وتم على ضوئها تطوير المناهج تباعاً

وإتماماً للفائدة نلقي بعض الأضواء على المؤتمرات الدولية السابقة للتعليم التعاوني في مجتمعنا الدولي المعاصر حيث :

*) إنعقد المؤتمر الأول في لندن London بانجلترا عام ١٩٧٩.
*) وإنعقد المؤتمر الثاني في بوسطن Boston بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨١.
*) ثم إنعقد المؤتمر الثالث في ميلبورن Melbourne باستراليا عام ١٩٨٣.
*) ثم انعقد المؤتمر الرابع بأدنبره Edinbargh باسكتلندا عام ١٩٨٥.
*) ثم انعقد المؤتمر الخامس بامستردام Amsterdam بهولندا عام ١٩٨٧.
*) ثم انعقد المؤتمر السادس في هاميلتون Hamilton بأوتاريو بكندا عام ١٩٨٩.
*) ثم انعقد المؤتمر السابع في هونج كونج Hong Kong بالصين عام ١٩٩١.

وكما أوضحنا يضاف إلى هذه المؤتمرات مؤتمر التعليم التعاوني الذي عقدته جامعة الاسكندرية مع جامعة نورث ايسترن بأمريكا بالاسكندرية في مايو عام ١٩٩٠... وغير ذلك من المؤتمرات التي توالت بعد هذا التاريخ.

The 1st World Conference On Co-operative Education



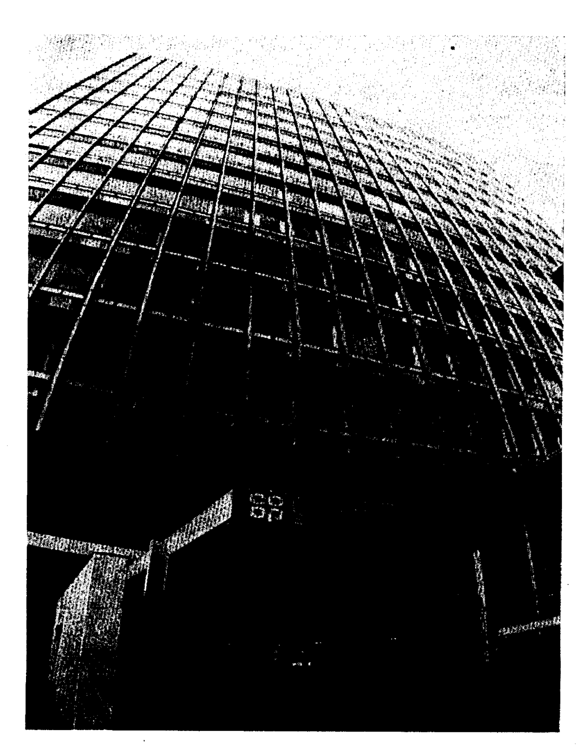
London

21-24 May 1979

والتكنولوجـية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلاقات الدولية .. إلخ ، بحيث يمكن القول أن الأبنية الاجتماعية السابقة التي كانت مستقرة أخذت في الاختفاء تدريجياً !!.. وأن " أزمة العالم " أحدثت شروخاً وشقوقاً جعلت زماننا الحاضر زمناً يصعب معايشته ويحتاج إلى جهود للتوفيق بين الأضداد !!.. وأن جو التوتر الدولي ، بل والصراعات الظاهرة التي تنشب في أركان العالم تهدد العالم بالإنتشار من خلال سلسلة من ردود الأفعال .. خاصة وأن هناك إستكانة من المنظمات الدولية وقلة حيلتها وهي المنوط بها أن تكون أجهزة إنضباط !!.. لكنها تواجه قوة التسليح ، وتركيز سلطة القرار في يد من يستند إلى منطق القوة !!.. وهذا من شأنه ألا يساعد الحركات التعاونية على تطور أنشطتها السلمية والإصلاحية.. حيث يترتب على ذلك أن تعيش المنظمات التعاونية في بيئة يسودها التضخم والبطالة ، والتضخم شر لا يحتاج إلى إظهار أخطاره والتأكيد عليها .. فهو يصيب الشعوب بتراجع في تنميتها ، ويصبح الفقراء أشد فقراً ، وينهار النظام النقدي الدولي بسبب نظام تعويم العملات ، وحينئذ لا تستطيع البلاد الفقيرة إجتذاب الإستثمارات.

والخلاصة .. **يجب على المنظمات التعاونية أن تكافح وتجاهد بالأسلوب العلمي .. وأن تعلم جيداً أن العقبات يمكن التحكم فيها** ، والمنظمات التعاونية لا تستطيع أن تفعل كل شئ .. ولكن يجب أن تعمل شيئاً ما.. **فهناك نماذج رائعة إستطاعت فيها المنظمات التعاونية أن تنهض بأعضائها والمجتمع الذي نعيش فيه**.. ومن هذه الحقيقة أعرض فيما يلي **نموذجاً مؤيداً ببعض الصور لما حققته جمعية الجملة الإنجليزية على سبيل المثال** ، حيث قال أساتذة جامعة أكسفورد بانجلترا عنها " **لقد حقق هؤلاء الضعفاء ما عجز جبابرة المال عن تحقيقه** ".

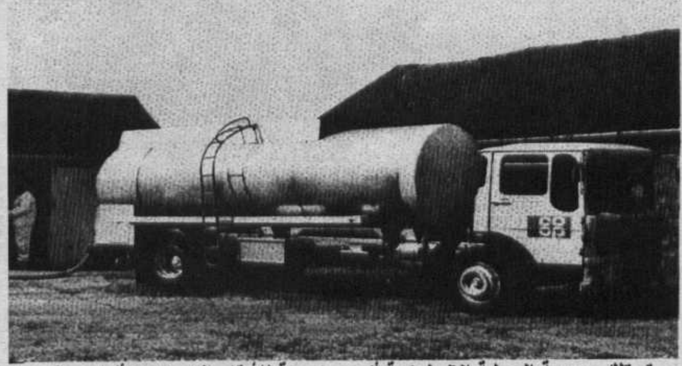
لقد أصبح أسلوبهم في العمل تياراً إجتماعياً وإقتصادياً وثقافياً ونظاماً يُمارس نشاطه في إطار **ديمقراطية سليمة حقيقية قائمة على حق التعبير والمشاركة** ، **وتحقيق فرص الإنسجام بين مجموعة الأعضاء ، وتغليب الصالح العام فوق المنافسة الشخصية** ، ويكفي أن نعلم أنهم بدأوا نشاطهم بمبلغ ٢٨ جنيه إنجليزي !!.. وعبر مسيرة الحياة وما عانته بريطانيا من مشكلات الحروب ذاقت الحركة التعاونية البريطانية أزمات عديدة .. **ولكن بالعمل والصبر والمثابرة إجتازت هذه الأزمات .. ونعرض فيما يلي صور لبعض ممتلكاتها الحديثة.**



المركز الرئيسي لجمعية الجملة الإنجليزية بمانشيستر
وأطلقوا علي هذا المركز (بيت القرن الجديد)



As Britain's biggest farmer, the CWS owns large herds of dairy cattle, which, as in the tanker below, provide milk for Co-operative Creameries.



تمتلك جمعية الجملـة الإنجليزية أكبر مزرعة للأبقار التي تدر الألبان وتقوم بتعبئته في مصانعها وتمد جمعيات الألبان بإنتاجها ، ولها أسطول مخصص لعملية التوزيع وفقاً للأساليب الصحية المقررة.



CWS employees attend a training session—and, below, participate
n a Joint Consultative Committee Meeting.



والصورة السفلى توضّح إحدى إجتماعات اللجان الإستشارية المشتركة التـــي تـــناقش أحـــد الموضوعات وترفعها إلى المستويات الأعلى في إطار ممارسة ديمقراطية الإدارة ، وتقوم جمعية الجملة الإنجليزية بتصميم دورات تدريبـــية للقوى العاملة فيها على إختلاف مستوياتها الإداريةتدريبية وترفعها إلـــى المـــستويات للقـــوى العاملـــة فيها على إختلاف مستوياتها الإدارية ، والصورة أعلاه توضح ذلك..



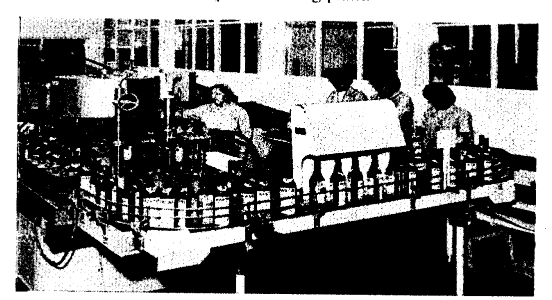
The Co-operative Bank's "Instore" Handybank service to customers. The Bank increases its Branch network—with premises as one shown below.



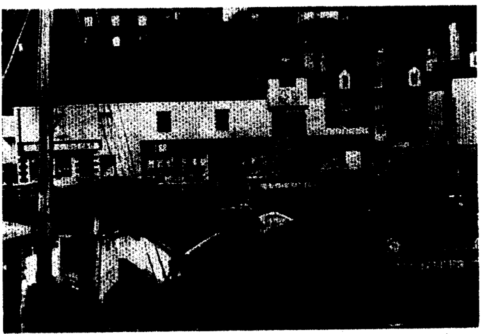
تيسر الحركة التعاونية البريطانية لعملاء التعاونيات الإستهلاكية البنوك في مواقع الجمعـيات ، والصورة توضّح أحد العملاء الذي يقوم بدفع ثمن مشترواته لدى مندوب البنك في الموقع الخاص به والملحق بالجمعية.



Modern packing lines installed at Crewe Tea Factory.
Below, Irlam wines and spirits bottling plant.



أعلاه خط تعبئة عبوات الشاي في أحد المصانع الحديثة التابعة لجمعية الجملة الإنجليزية ، والصورة السفلى لأحد مصانع تعبئة المشروبات.



A truly national organisation, the Co-op has stores ranging from those found in remote Scottish islands to the giant superstores and hypermarkets in our cities.

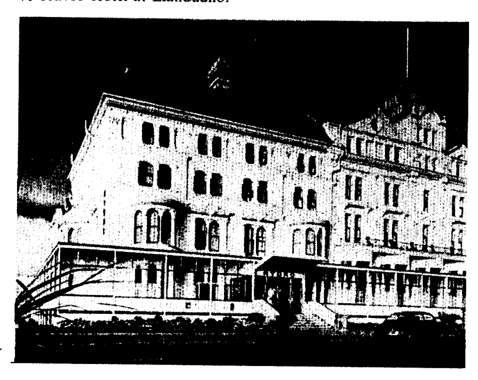


تمتلك جمعية الجملة سلسلة من التعاونيات ، ومحلات سوبر ماركيت كبيرة الحجم ، ومحلاتها تنتشر في جزر أسكتلندا النائية ، وجميع المدن الانجليزية.



Jetting away to the sun with Co-op Travel.

A Travco Hotel at Llandudno.



أحـــد الفنادق التابعة لجمعية الجملة الإنجليزية في إطار النشاط السياحي الذي تقوم به في داخل إنجلترا وخارجها.

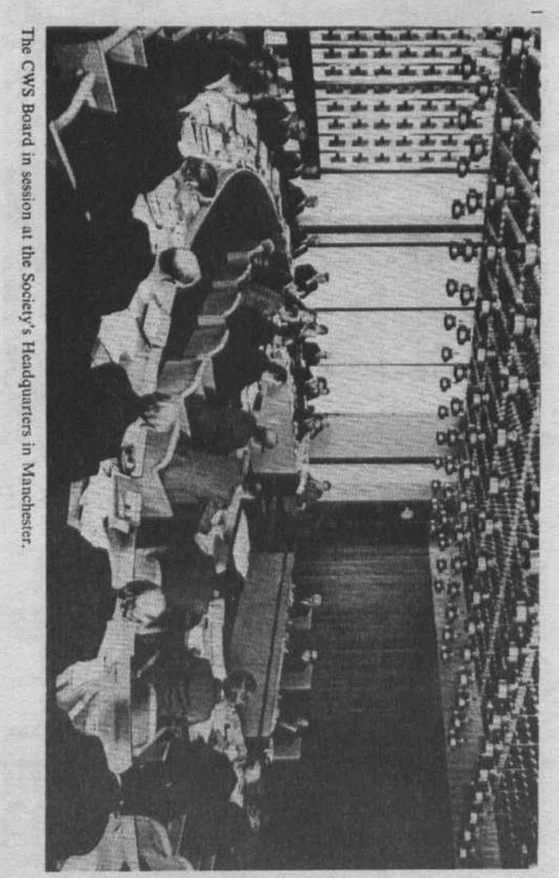


التحديث المستمر لمتاجر خدمة النفس التعاونية



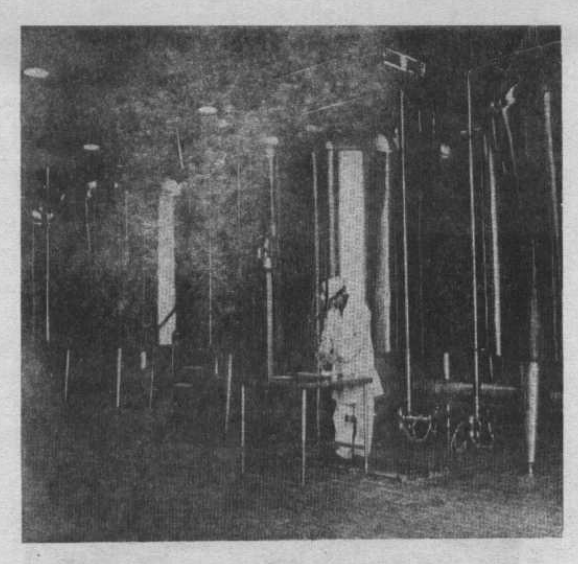
The CWS Band recording televised Christmas Greetings on behalf of all Co-operative Societies.

وتمتلك جمعية الجملة فرقاً موسيقية تعزف في المناسبات ومنها الحفلات التليفزيونية في أعياد الميلاد والمناسبات الأخرى التي تُطلب فرقتها الموسيقية.



The CWS Board in session at the Society's Headquarters in Manchester.

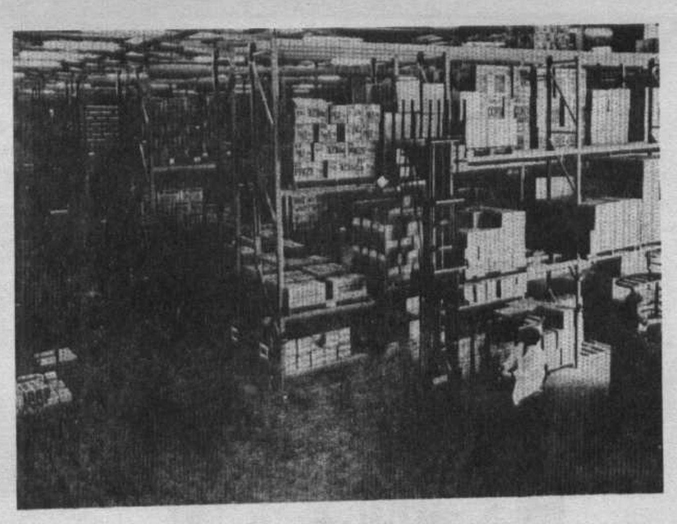
أعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية في إحدى جلسات إنعقاده.



Two new CWS Factories—Creamery at Llandyrnog, Clwyd, and the Tea Factory at Crewe.



بعــض المــصانع الحديثة ، الصورة العلوية لإحدى مصانع الألبان ، والصورة السفلية لإحدى مصانع لتعبئة الشاي



ʌwo of the units in the CWS National Warehousing network—
ɔove, the Food Warehouse at Newport Pagnell—and, below, the
on-Food Warehouse at Cumbernauld in Scotland.



توضّح الصورة أعلاه أحد مخازن منتجات الصناعة الغذائية لجمعية الجملة الإنجليزية. وأسفل أحد مخازن الصناعات غير الغذائية التابعة لجمعية الجملة.





كرّمت الحركة التعاونية البريطانية الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بمناسبة مرور مائة وخمسون عاماً على إنشاء جمعية رواد روتشديل ، وكذلك صدور مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير التي تؤرخ لكفاحهم وكيف أنهم بدؤا نشاطهم برأس مال قدره ٢٨ جنيه ، والآن أصدرت الجامعات البريطانية وثائق تحية لهم ، فقد حققوا ما عجز جبابرة المال عن أن يحققوه.

الخلاصـــــــة

يعتبـــر موضوع السلوك التنظيمي للتعاونيين بصفة عامة ، ولمـــنظمات البنـــيان التعاوني على كافة المستويات بصفة خاصة ، موضـــوعاً فـــي غايـــة الأهمـــية ، لأنه يرتبط بقاعدة عريضة من المواطنـــين ، ومـــنظماتهم التعاونـــية ، أي من مستوى الجمعيات القاعديـــة ، أو الجمعـــيات المـــشتركة ، أو الجمعيات العامة ، أو الجمعيات المركزية ، أو الجمعيات العامة ، أو الاتحادات التعاونية المركـــزية أو الاتحـــاد العـــام ، إن هذه الوحدات جميعاً عليها أن تـــنهض بمـــستويات الأفراد المندرجين في عضويتها ، والجماعات القـــيادية المنتخبة على مستوى مجالس الإدارة ، وذلك وصولاً إلى مـــستويات مـــتقدمة مـــن الـــسلوك والأداء علـــى مستوى العضو والجماعـــة والمنظمة التعاونية ، أخذاً في الإعتبار أنه لا يوجد لأي منظمة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن تستمر في نشاطها دون أن تمـــتلك القـــدرة علـــى ممارسة نشاطها بالأسلوب الذي يُحقق لها مـــردوداً يُمكـــنها من أن تزداد نمواً في مستقبل أيامها وأعوامها ، ويُجمع الباحثون في علوم التعاون فلسفة وتخطيطاً وتعليماً وتنظيماً وتطبـــيقاً علـــى أهمـــية حـــسن إعداد الأعضاء التعاونيين قبل أن يندرجوا في عضوية التنظيمات التعاونية ، وذلك من منطق الإيمان بالفـــرد وقدرتـــه علـــى المشاركة في التنمية وإحداث التغيير نحو الأفضل ، وإنطلاقاً من حقيقة أن المجتمع في واقعه ليس إلاّ الأفراد الذين ينتمون إليه.. ومن هذا المعنى يستخلص الباحثون من كفاح الرواد التعاونيين الأوائل أنهم ركزوا في كفاحهم على وضع الخطط والمناهج من أجل حسن إعداد الأفراد التعاونيين وصولاً إلى حُسن ســـلوكهم الجمعـــي وأدائهـــم فـــي إطار الأهداف المقررة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وسار على دربهم التعاونيون من بعدهم ،

وأصبح الشعار الذي رفعوه ويُنير طريقهم والذي استخلصوه من أسلوب العمل الذي طبقوه ، أجمعوا على أنه ينبغي على التعاونيين أن يستعينوا بأهل العلم الذين يناصرونهم ، وصولاً إلى ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في إدارة منظماتهم التعاونية ، وكانت الدروس المستفادة من الدراسات المقارنة لتجارب الأمم فيما يتعلق بالتنمية التعاونية ، ضرورة تعبئة الجهود العلمية والروحية والذاتية للنهوض بالتنظيمات التعاونية وأعضائها، وعلى وجه الخصوص الإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات الأعضاء ، وليس أفضل من التوعية والتعليم والتدريب لتحقيق هذا الهدف.

ولعل من بين الأولويات التي يراعيها التعاونيون الذين يستهدفون تحقيق الهدف الذي أشرنا إليه هو بذل الجهود مع القاعدة العريضة من الأعضاء لكي يتعرف كل شخص تعاوني على المفهوم الحقيقي لمعنى التعاون ، وحقيقة دوره في الإدارة الديمقراطية لجمعيته ، والأسلوب الأمثل لأداء هذا الدور ، بعد توضيح معالم التعاون ورسالته وأهدافه ، والتأكد من فهمه لهذه الرسالة وإيمانه بها ، ذلك الإيمان الذي يسهم في إحياء الشعور بالصفاء والنقاء والإخاء والعمل معاً في ظل عقيدة تعاونية إيمانية تستمد أصولها وتعاليمها وأخلاقياتها من شريعة السماء.

والمعتقد أنه ينبغي على التعاونيين الأعضاء بصفة عامة ، والمديرين بصفة خاصة أن يجمعوا بين الحسنيين .. حسن المفاهيم المستمدة من الشرائع السماوية والتي تحض على التعاون وتدعو إليه ، وحُسن المفاهيم المستمدة من تطور العلوم بصفة عامة ، وتطور علوم إدارة الأعمال وغيرها.

تنبيـــــه

***) إحرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.**

***) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.**

***) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.**

قضايا للمناقشة

١) " لماذا يرى علماء التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر ، أن موضوع السلوك التنظيمي بما يتضمنه من بحوث ودراسات ، يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للبنيان التعاوني المتكامل ". ناقش العبارة السابقة ، موضّحاً أهمية تطبيق السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية ، ومبيناً آثاره بالنسبة للعضو التعاوني ، والمنظمة التعاونية ، والبيئة التي تحيط بالمنظمة التعاونية.

٢) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية **في إطار علوم السلوك التنظيمي ؟**

*) علم النفس الإجتماعي. *) ديناميكية الجماعة.

*) تطوير البناء التعاوني. *) نظرية أسباب السلوك.

٣) **تناول بالشرح والتعليق موضّحاً** : لماذا يرى أهل العلم في مصر أن تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم ، فإنها ستحقق أهدافها بإذن الله ؟... عرّف أهداف التعاون .. ثم وضّح الأسلوب العلمي لتطبيق الإدارة العلمية في المنظمات التعاونية ، من قاعدة البنيان التعاوني حتى قمته.

٤) ما هي الآفاق المستقبلية التي يأمل التعاونيون تحقيقها في حالة تطبيق بحوث السلوك التنظيمي في المنظمات التعاونية.

٥) ما هي مسئوليات مديري المنظمات التعاونية فيما يتعلق بالتنمية البشرية ، سواء للأعضاء أو للمنظمات التعاونية.

٦) تناول بالشرح والتعليق موضّحاً أهمية التعليم والتدريب والسلوك التنظيمي بالنسبة للبنيان التعاوني المتكامل ، مشيراً إلى ما تنص عليه التوصية الدولية للتنمية التعاونية بالنسبة للدول النامية.

٧) " أصدر الحلف التعاوني الدولي قراراً يُطالب فيه المنظمات الأعضاء بتبني أشكالاً تنظيمية وإدارية تُساير متغيرات العصر ".

ناقش هذا القرار ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بتطبيقه هنا في مصر.

٨) " يُجمع علماء التعاون على أن التعاون ، شأنه في ذلك شأن جميع المنظمات الأخرى ، ينبغي أن يحسن إختيار القوى الوظيفية ، وإجراء البحوث التي ترتبط بمستقبل الحركة التعاونية ، إلى غير ذلك من المواضيع التي ترتبط بحُسن إعداد قادة تعاونيين ".

علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً رأيك في وضعها موضع التطبيق.

الفصل السابع
الألفية الثالثة
والبناء التنظيمي

المنظمات الدولية والتعاون :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن المنظمات التعاونية الدولية ، وعلى رأسها الحلف التعاوني الدولي ومنظمة التعاون الدولية ، والجامعات ، وكليات التعاون ، ... إلخ .. وغير هذه الهيئات من الجهات المهتمة بشئون التعاون ... جميع هؤلاء يعقدون المؤتمرات العلمية للبحث في شئون التعاون ، وغالباً ما يُكلفون لجاناً علمية بإجراء البحوث التي تتعلق بشئون التعاون ، ثم تُعقد مؤتمرات تنتهي بتوصيات وصولاً إلى النهوض بالتعاونيات بحيث تساير تطورات العصر العلمية والفنية وتمكينها من أن ترقى إلى مستوى القدرة على المنافسة مع نظرائها في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

وفي إطار هذا المنهج أود أن أشير إلى مؤتمر دولي هام للعمل ورسم الطريق لتحقيق أهداف التعاونيات ، وهو مؤتمر منظمة العمل الدولية ، حيث عقدت هذه المنظمة دورتها التسعين في جنيف بسويسرا فيما بين ٣ إلى ١٠ يونيو عام ٢٠٠٢ ، ونظرت في تجديد وتحديث التوصية رقم ١٢٧ وهي التوصية التي أصدرها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقد في جنيف في دورته(*) الخمسين في أول يونيو ١٩٦٦ بناءاً على دعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي.

وفي إطار المنهج الذي سارت عليه منظمة العمل الدولية منذ إنشائها ، يدخل في نطاق تخصصاتها الإهتمام بقطاع التعاون ، ومن منطق مسئولياتها ، دَعي مجلس إدارة مكتب العمل الدولي في دورته رقم ٩٠ في يونيو عام ٢٠٠٠ إلى عقد المؤتمر الدولي الذي أشرنا إليه سابقاً وعُقد بجنيف في يونيو ٢٠٠٢، وتضمن هذا المؤتمر نقاشاً مستفيضاً في موضوعات تهتم بشئون التعاون ، منها تعزيز التعاونيات للتعريف بها ن وأهدافها ، ومجال نشاطها ، وسياساتها ، وعلاقاتها بالحكومة ، ودور منظمات أصحاب العمل ، ومنظمات العمال والمنظمات التعاونية والعلاقات فيما بينهما ، والشروط التي ينبغي توافرها فيما يتعلق بتسهيل التعاون الدولي.

---

* لمعرفة تفاصيل هذه التوصية ، وهي التوصية رقم ١٢٧ للتنمية الإجتماعية والإقتصادية للدول النامية ، وقد أوردناها في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي أشرُف برئاسة تحريرها فور صدورها ، وكذلك في مراجعنا ، وآخرها مرجع أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية عام ٢٠٠٠ – تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس.

وقد عَرَّفت توصية المؤتمر السالف الذكر بما يأتي :

يُعـرِّف المؤتمـــر الدولـــي للعمل تعبير " التعاونية Cooperative " بأنهـا جمعيــة مــستقلة مـؤلفة من أشخاص إتحدوا معاً طواعية لتحقيق إحتـياجاتهم وتطلعــاتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المشتركة ، عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويُشرف عليها ديموقراطيا.

وفيما يلي التعبير باللغة الإنجليزية :

The term "Cooperative" means an autonomous association of Persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.

وقــد إعتــرف المؤتمر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف ، وحشد المــوارد ، وتولــيد الإســتثمار ، وإســهامها في تدعيم الإقتصاد ، كما أقر المؤتمـــر العام لمنظمة العمل الدولي بأن التعاونيات بمختلف اشكالها ، تُعزز المشاركة الكاملة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لجميع الشعوب ، وذلك علـــى الــرغم من أن " العولمة Globalization " خَلَّفت ضغوطاً ومشاكل وتحديات وفرصاً جديدة ومختلفة للتعاونيات ... ويكفينا في هذا المقام تعبيراً عن إتجاهات المؤتمر عن سخطه لما يشهده العالم عن تطبيقات العولمة قوله :

" إن أقوى أشكال التضامن الإنساني على المستويين الوطني والدولي تقتضي تسهيل توزيع أكثر إنصافاً لمنافع العولمة ".

ولــذلك طالب المؤتمر جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها تقديم المساعدة للجمعيات وأعضائها لكي تتمكن مما يلي :

أ) خلق وتنمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة ،

ب) تنمـــية المـــوارد البـــشرية وتنمية المعارف بقيم الحركة التعاونية ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب ،

ج) تنمية طاقاتها الإقتصادية ، بما فيها قدراتها على تنظيم المشاريع وقدراتها الإدارية ،
د) تعزيـز القـدرة التنافسية فضلاً عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي ،
هـ) زيادة الإدخار والإستثمار ،
و) تحـسين الرفاهة الإقتصادية والإجتماعية ، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز ،
ز) الإسهام في التنمية البشرية المستدامة ،
ح) إنشاء وتطوير قطاع إقتصادي متميز دينامي وقابل للبقاء ، يشمل التعاونـيات ويـستجيب للإحتـياجات الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع المحلي.

4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership to :
   (a) create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;
   (b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;
   (c)develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;
   (d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;
   (e) increase savings and investment;
   (f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;
   (g) contribute to sustainable human development; and

(h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.

5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

التعامل مع التعاونيات :

وفيما يتعلق بالتعامل مع التعاونيات في مختلف الدول ، فقد ناشد المؤتمر الحكومات أن تطبيق في سياستها ما يأتي :
ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقاً للقوانين والممارسات الوطنية بشروط لا تقل عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الإجتماعية. وينبغي أن تعتمد الحكومات ، عند الإقتضاء ، تدابير دعم لأنشطة التعاونيات التي تستوفي أهدافاً محددة للسياسة الإجتماعية والسياسة العامة ، مثل النهوض بالعمالة أو تنمية الأنشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المحرومة. ويمكن أن تشمل هذه التدابير ، ضمن جملة أمور بقدر المستطاع ، مزايا ضريبية وقروضاً ومنحاً وتسهيلات للوصول إلى برامج الأشغال العامة وأحكاماً خاصة في مجال المشتريات العامة.
كما ينبغي إيلاء إهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات ، ولاسيما على مستوى الإدارة والمناصب القيادية.

و ينبغي للسياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلي :

أ) تعزيز معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية والإعلان بشأن الحقوق والمبادئ الأساسية في العمل لجميع عمال التعاونيات دون تمييز أيا كان ،

ب) الحــرص فـــي إقامة التعاونيات على عدم مخالفتها لقوانين العمل أو إستخدامها لتنفيذ علاقة عمل مستترة أو توجيهها إلى ذلك ، ومكافحة التعاونـــيات الزائفة التي تنتهك حقوق العمال ، عن طريق التأكد من أن تشريعات العمل مُطبقة في جميع المنشآت ،

ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها ،

د) تــشجيع إتخــاذ تدابيــر لــضمان إتــباع أفضل ممارسات العمل في التعاونـــيات ، بما في ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذات الصلة ،

هـ) تنمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية والدراية بالإمكانيات الإقتصادية والمهارات العامة في مجال الــسياسة الإقتــصادية والإجتماعية للأعضاء وللعمال والمديرين ، وتحسين فرص حصولهم على تكنولوجيات المعلومات والإتصالات ،

و) الــنهوض بالتعلــيم والتدريب على المبادئ والممارسات التعاونية ، على جميع المستويات الملائمة للنظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل ،

ز) تــشجيع إعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكان العمل،

ح) تقــديم التدريب وسائر أشكال المساعدة الرامية إلى تحسين مستوى إنتاجــية التعاونيات وقدرتها التنافسية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها ،

ط) تسهيل حصول التعاونيات على الإئتمان ،

ي) تسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق ،

ك) تعزيز نشر المعلومات بشأن التعاونيات ،

ل) السعي إلى تحسين الإحصاءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية إستخدامها في وضع سياسات التنمية وتنفيذها.

كما أوضح المؤتمر أنه ينبغي لهذه السياسات أن :

أ) تعتمد اللامركزية على المستويين الإقليمي والمحلي ، عند الإقتضاء ، في وضع وتنفيذ السياسات واللوائح المتعلقة بالتعاونيات ،

ب) تحدد الإلتزامات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتدقيق الإجتماعي والحصول على التراخيص ،

ج) تعزز أفضل الممارسات في حُسن إدارة التعاونيات.

(*) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

(*) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.

8. (1) National policies should notably:

(a) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on FundamentalPrinciples and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever;

(b) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;

(c) promote gender equality in cooperatives and in their work;

(d) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;

(e) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;

(f) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;

(g) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;

(h) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;

(i) facilitate access of cooperatives to credit;

(j) facilitate access of cooperatives to markets;

(k) promote the dissemination of information on cooperatives; and

(l) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.

(2) Such policies should:

(a) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;

(b) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and

(c) promote best practice on corporate governance in cooperatives.

البناء التعاوني والمساعدة الذاتية :

مـــن الجـــوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقراطية الإدارة القـــائم علـــى أســـلوب **النهوض بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية Self-help ، ويعنـــي مـــبدأ المـــساعدة الذاتـــية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونـــية بالتـــضامن ســـوياً من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون**

إليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستفيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خفض الأثمان ، والهـدف في جميع الأحوال هو للنهوض بشئونهم ، ومن ثم يجب على كل عـضو أن يلتـزم بأفعال معينة يؤديها للنهوض بمصالحه الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي تضع في إعتبارها تغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار وهي(*):

*) أن يلتزم بمسئوليات وإلتزامات العضوية.
*) أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين.
*) أن يـستخدم الخدمات التي ينتجها للمشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.

وتعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعَّال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المُشرعون لتحقيق ذلك **بأن يجعلوا كافة حقـوق العضوية مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال** ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، **ولذا ينبغي حفز الأعـضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة علـى إقامة المشروعات اللازمة لخدمة أهدافهم** ، وتشترط معظم التشريعات التعاونية على من يريد الإنضمام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، **ولا تـسمح لغيـر العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية وبذلك تربط بين حقـوق العـضوية وبـين شخص العضو** ، كما تحفز العضو على المساهمة بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، **ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا اسـتوفى الحد الأدنى المطلوب** ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق **ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال بأكثر من الحد الأدنى المشترط.**

---

* Dubhashi, P.R. : Principles and Philosophy of Co-operation, Valkunth Mehta National Institute of Co-operative Management, Poona, 1970.

ولزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشترط التشريعات التعاونية أن يمــارس العــضو بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساســية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هنا ينضب على الأعضاء الذين لا يمكــنهم حــضور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الإنتقال أو إرتفاع أجــور الــسفر بالقدر الذي ينوء به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو آخــر للتصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضواً واحداً فــلا يجــوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يتسع الاستثناء ويساء إستخدامه.

ويعتبــر إشــتراك العــضو في إجتماعات الجمعية العمومية عنصراً أساســياً(*) وضــرورياً ، لأن طبيعة الأعضاء المزدوجة **كأصحاب المشروع التعاونـــي وعملائه في الوقت ذاته** تُمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثــر مــن أي إنــسان آخــر ، ولهذا السبب أيضاً تنهض الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شئون الجمعية ذات الأهمية العامة. **ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتية على أنه لا يجوز لغير الأعضاء أن يُنتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.**

وقــد نــادى التعاونـــيون بأن يُصبح النهوض بالأعضاء Member Promotion كأحد مبادئ التعاون ، ولضمان حتمية تنفيذ هذا المفهوم طالبوا بــأن تتــضمن القوانين التعاونية هذه المفاهيم ، وهذا ما حدث في عديد من الدول النامية وذلك لأن من **أهدافها الأساسية النهوض بالأعضاء بالقدر الذي يتناسب مع نشاطهم وفي علاقاتهم الاقتصادية مع الجمعية التي أنشأوها ومن رأيهم أن يتخذ مبدأ النهوض بالأعضاء مظاهر شتى مثل :**

---

* **نرجو التكرم بالرجوع إلى قانون التعاون الألماني الجديد الصادر في عام ١٩٧٣.**

E.G. Sec. 9 Co-op. Soc. Regulations, 1968, Ghana, Sec, 14 Coop. Soc. Rules, 1956, Eastern Nigeria; Sec. 24 Co-op. soc.Rules, 1969, Kenya; Sec. 101 (1) Co-op. Soc. Act, 1970, Sambia: Art. 20 (5) Law on the Basic Regulations for Co-operatives in Indonesia, 1967.

E.G. Art. 33, Loi 69/7/COR du 6 Decembere 1969 portabt de la cooperation, Cameroon; Art. 19, decret No. 70-168 COR du 17 Aout Cameroon; see also the new German Co-op Soc. Act, 1973, Sec. 43 (5).

*) تسهيل بيع منتجات الأعضاء.
*) توفير مقومات التخزين.
*) تهيئة وسائل النقل.
*) توريد المهمات والسلع لمشروعات الأعضاء أو أسرهم.
*) تمثيل الأعضاء ومصالحهم على مستوى تجارة الجملة.
*) تنظيم دورات تدريبية للأعضاء – إلى غير ذلك من المظاهر.

وفـــي جمـــيع الأحوال يكون النهوض بالأعضاء عن طريق إنتفاعهم بخدمات الجمعية والمشروع التعاوني.

ويـــشترك المديرون مع أعضاء اللجان الفرعية في المشروع التعاوني فـــي إتخـــاذ القرارات فيما يتعلق بالنهوض بالأعضاء ، وهو كما سبق القول الهدف الأساسي من المشروع ولهذا السبب تختلف سياسة المشروع التعاوني عـــن سياسة المشروع التجاري ، فلا تُقاس كفاءة المشروع التعاوني بمقدار الكسب المالي في نهاية السنة المالية فقط ، بل بمقدار فاعليته في النهوض بـــشئون أعضائه والخدمات التي يقدمها لهم ، وربما لا يمكن تحقيق التنمية المطلـــوبة لـــشئون الأعـــضاء في كثير من الأحوال إلا على حساب الكسب المادي ، ولا يستطيع المشروع التعاوني تقديم خدمات للأعضاء والنهوض بهم إلا إذا كـــان قـــوياً ، ولذا يجب على أعضاء مجلس إدارة المشروع التعاوني العمـــل علـــى تـــوازن سليم بين التركيز على كفاءة المشروع التعاوني من الـــوجهة الاقتـــصادية وبين أداء المشروع للخدمات والنهوض بالأعضاء ، ويجب على مجلس الإدارة أن يدير شئون المشروع التعاوني بطريقة تضمن تمـــتع الأعـــضاء الحاليـــين والمستقبلين بأقصى ما يمكن من الخدمات دون الأضرار باستقرار المشروع التعاوني مالياً وبقدرته على المنافسة.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن التعاونيين في الدول النامية ظلوا لمدة طـــويلة يبدون " بعض الفتور " إن لم يكن عدم الاهتمام الكلي إزاء مبادئ الإدارة العلمية ويعتبرونها قاصرة على المشروعات الخاصة !!..؟.. ولم يبدأ الاهـــتمام بهـــذه المـــبادئ إلا مؤخراً ، وأخذت الآراء تتجه رويداً رويداً إلى وجـــوب تطبـــيقها فـــي المشروعات التعاونية بوصفها شرطاً أساسياً لبلوغ الكفاءة الاقتصادية ، وإتضح للجميع أن مشكلات تجميع المعلومات والتخطيط وإتخـــاذ القـــرارات وتنفيذها هي واحدة في أساسها وواجبة التطبيق في كل

المــشروعات ، سواء بالنسبة للمشروع التعاوني أو المشروع الخاص ، ولا يوجد سبب يبرر تخلف المشروع التعاوني في الكفاءة عن المشروع الخاص مهما قيل عن إختلاف أهدافها أو بنائها التنظيمي ، فالكفاءة الاقتصادية شرط لابــد منه لكي يبلغ المشروع التعاونيُ الفاعلية المطلوبة وبدونها لا تستطيع الجمعــية التعاونــية تحقيق أهدافها ، وهذا في الواقع المعنى الحقيقي لمبدأ الكفاءة الاقتصادية.

ولا تعنـــي ديمقـــراطية الإدارة والرقابة كما تحددها المبادئ التعاونية وجــوب إتخاذ كل القرارات الهامة بواسطة الأعضاء في جمعيتهم العمومية ولا وجوب أن يقوم مجلس الإدارة بإدارة أعمال الجمعية بأنفسهم شخصياً ، بــل يجــوز للأعضاء أن يستخدموا خبراء متخصصين إذا أعوزتهم الخبرة لادارة مــشروعهم التعاونـــي ، ففي المشروع التعاوني ، كما في المشروع الخـــاص ، هناك فرق بين وضع السياسة وبين تنفيذها فيجوز للأعضاء أن يفوضـــوا كافـــة السلطات إلى ممثليهم المنتخبين في مجلس الإدارة ما عدا الــسلطات الأساســية مــثل تعديل اللوائح وإنتخاب وعزل أصحاب المناصب وتقرير توزيع الفوائض الاقتصادية ، ويكتفي الأعضاء عندئذ بالقيام بدورهم وإبداء وجهة نظرهم والتصويت برؤيتهم في صالحهم في إجتماعات الجمعية العمومــية عــن إرادتهــم الحرة ، وحكمهم على طريقة أداء مجلس الإدارة والمديرين.

وفـــي الجمعيات العمومية يحق لأعضاء المنظمات التعاونية التصرف كسلطة عليا بأن يدخلوا تغييرات على اللوائح ويعزلوا أعضاء مجلس الإدارة فـــي أي وقــت ، وحتـــى قـــبل إنتهاء مدة إنتخابهم للمجلس ، وأن ينتخبوا أصحاب المناصب الذين يثقون فيهم ، وهذا الحق هو سلطة فعّالة وضخمة ، ومـــا دام هـــذا الحق قائماً ، ويمكن إستخدامه كلما دعا الأمر بمعرفة أغلبية الأعــضاء فـــي الجمعية العمومية ، فما يزال الأعضاء قادرين على ممارسة التأثير في قرارات مجلس الإدارة والمديرين ، أي أن مبدأ ديمقراطية الإدارة والرقابة يمكن تطويعه للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.

وقــد يكــون مــن الأهمــية بمكــان أن نوضّح أن الجمعية العمومية للمــنظمات التعاونية تختار لجاناً فرعية تستعين فيها بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة في المنظمات التعاونية العليا ، وتختص هذه اللجان الفرعية

بدراسة ما يدخل في إختصاصها ، وإقتراح ما تراه لصالح الجمعية على أن يكـــون بعض أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان ، ثم يكون على مجلس الإدارة بعد ذلك أن يُنسِّق المقترحات المختلفة ويضعها في خطة واحدة.

وفيما يلي بعض اللجان التي تشكلها الجمعية العمومية ، ولها الحق أن تـــشترك في دراسة هذه السياسات(*) التي تتبناها الجمعيات التعاونية ، وهذه اللجـــان يـــتم تشكيلها وتحديد إختصاصاتها ، وإصدار دلائل تنظيمية تنويراً لأســـاليب السلوك لتحقيق نشاطها ، وهي في مفهوم تطبيق ديمقراطية بأعلى معانـــيها ، ولـــذلك أطلق العديد من العلماء على أن التعاونيات تُعتبر مدرسة الديمقـــراطية الأولى في عالمنا المعاصر ، وضربوا الأمثلة بعديد من زعماء العـــالم وإعتـــزازهم وفخـــرهم بـــأنهم تربوا في أحضان التقاليد الديمقراطية التعاونية في فجر حياتهم ، وفيما يلي نعرض إختصاصات بعض هذه اللجان :

١) <u>لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية</u> :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضّح اللجنة ما يأتي :

أ) <u>السياسة العامة للبيع</u> :

- **البضائع التي ستقوم الجمعية بالتعامل فيها.**
- **الخدمات المجانية التي تستطيع أن تُقدمها.**
- **أي نـــوع مـــن هـــذه الخـــدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراً؟..**
- **هـــل تُـــوجِّه الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين وتتسع هذه الخدمات لتشغيل مختلف أنواع الطبقات ؟**
- **هـــل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في الـــسوق ، أو بـــيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبي طلبات جميع العملاء ؟**
- **بـــأي سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالي أو سياسة السعر الجاري في السوق أو السعر المنخفض ؟**

(*) يرجع في ذلك إلى كتاب Consumer Co-operative leadership ، ص ٣٧ وما بعدها.

*) الـــسياسة بالنسبة للسلع الأخرى التي تقرر الجمعية إضافتها إلى قائمـــة الـــسلع التي تتعامل فيها ، وما هي السياسة بالنسبة لتلك السلع التي قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها ؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات)؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة الحركة ؟.
*) مـــا هي السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية وإلى أي مدى يُمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها في الوقت المناسب ؟
*) ما هي السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التي يجب أن يُزود بها العميل وتتعلق بالسلع المشتراة ؟.
*) ما هي السياسة فيما يتعلق بالبضائع المُرتَدَّة ؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة للسلع التي تباع بالأجل ؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة ؟.
*) هـــل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كإستعدادها لأن تشتري لهم البضائع التي لا تتعامل فيها ؟ أو أن توصي لهم بالجهات التي يستطيعون الشراء منها.
*) ما هي السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم ؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظامة العمل ؟.
*) ما هي السياسة بالنسبة لقبول الشيكات في الدفع ؟

٢) <u>لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء</u> :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :
*) المبادئ الأساسية للشراء في الجمعية.
*) المسئول عن الشراء.
*) العلاقة بين الشراء والبيع.
*) مصادر المعلومات التي يمكن الإستعانة بها لتحديد الشراء.
*) وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء.
*) السياسة التي تُتَّبع عند تقديم سلعة جديدة.
*) السياسة التي تُتَّبع عند إختيار مصادر الشراء.
*) الحالات التي تَقْصِر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة.
*) السياسة بالنسبة للهدايا التي تقدمها مصادر الشراء.

*) السياسة بالنسبة للخصم الذي قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدي.

٣) لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

*) المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها الجمعية في علاقاتها مع موظفيها.
*) نوع العلاقات التي يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين.
*) السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين.
*) السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين.
*) السياسة بالنسبة للأجازات.
*) السياسة بالنسبة للترقية.
*) السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى.
*) السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل.
*) السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.
*) السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين.
*) السياسة بالنسبة للفصل.
*) السياسة بالنسبة للرعاية الطبية.
هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

٤) لجنة فرعية لدراسة سياسة الإعلان والعلاقات العامة :

وتنظر هذه اللجنة :
*) القواعد الأساسية بالنسبة للإعلان التعاوني.
*) القواعد الرئيسية التي تُنظّم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذي تعمل فيه.
*) ما الأغراض بالتفصيل للإعلان التعاوني ، وما الذي تأمل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الإعلان ؟.

*) السياسة الرئيسية بالنسبة للإعلان عن السلع.
*) السياسة بالنسبة للإعلان في المناسبات الخاصة.
*) السياسة بالنسبة للإعلان عن السلع البطيئة الحركة.
*) السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التي تقدم كإعلان عن الجمعية في المناسبات المختلفة كمناسبة أعياد الميلاد وإنتهازها فرصة للإعلان عن تقدير الجمعية للمجتمع ودوره فيما حققته الجمعية من خدمات للمجتمع.
*) ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات ؟
*) السياسة بالنسبة لإلتزام الصدق في الإعلان.
*) السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان.
*) السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمصروفات داخل المحل.
*) السياسة بالنسبة للتبرعات التي تهبها الجمعية للهيئات التي لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية.
*) ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادي والطوائف التي توجد في منطقة عمل الجمعية ؟.

٥) <u>لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمراقبة</u> :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :
*) المستوى الذي تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
*) نسبة الربح الإجمالي ، ونسبة المصاريف ، وبالتالي الربح الصافي الذي تريد الجمعية تحقيقه.
*) سياسة الجمعية في مراقبة البيع النقدي .. هل يُعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدي ؟ أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة .. أو ينبغي وضع سياسة خاصة بالإتفاق مع مراقب الحسابات.
*) السياسة التي تتبع عند تخفيض أسعار السلع.
*) السياسة بالنسبة لدوران البضاعة.
*) السياسة بالنسبة لتسعير السلع.
*) السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد.

*) السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة.
*) مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وإمساك الدفاتر.

وفي ضوء الأسلوب الديمقراطي في إدارة المنظمات التعاونية ، ومشاركة اللجان الفرعية التي تُشكلها الجمعية العمومية للمنظمات التعاونية ، **رسمت الجمعيات التعاونية سياساتها الاقتصادية التي تبدأ بإقامة المشروعات التي تنحاز إلى المستويات المحدودة الدخل ، فالقطاع التعاوني له دور أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ويُدرك تماماً أن عليه إلتزاماً قوياً يتجاوز المصالح المادية والنزاعات الفردية ، والقطاع التعاوني يعمل في إطار إحتياجات الشعب ، وفي إطار خطة التنمية ، ويحترم القوانين ، ويمارس وظائفه بالأمانة والطهارة ، ولا يسعى إلى كسب غير مشروع على حساب الفئات محدودة الدخل ، ولذلك تُقبل فئات الشعب على منافذ التوزيع التعاونية ثقة في أمانتها وبعدها عن الإستغلال.**

التعاون والفئات المحدودة الدخل :

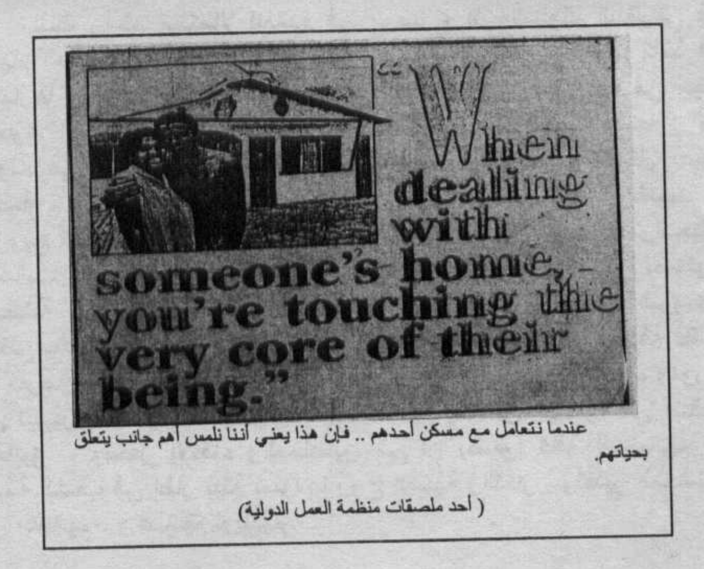
نرجو أن نوجه الأنظار إلى **أن الرئيس حسني مبارك ينادي دائماً في توجيهاته بضرورة أن تتسع الجهود للنهوض بجميع فئات الشعب ، بما في ذلك الفئات محدودة الدخل لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات ، الأمر الذي ينبغي معه لمصر ولجميع المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ، أن تُطوِّر نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها كفاءة وجودة وفاعلية إدارة مواردها المادية والبشرية ، وذلك لإمكانية تحقيق وفورات تسمح بالتمويل الذاتي** .. وبالتالي بوضع تكليفات الرئيس موضع التطبيق ، وهذا يعني بالضرورة أن يتحقق تطوير نظم مصر الإدارية بحيث تتزايد كفاءة مصر بقطاعاتها ومنظماتها سواء أكانت قطاع أعمال أو خاص أو تعاوني ، **وينعكس ذلك على أسلوبها في إدارة مواردها ، وتبني إنحياز إستراتيجيات تنحاز إلى محدودي الدخل ، وبالتالي إرتفاع مستوى معيشة مواطنيها ، وهذا يمهد لها الطريق إلى مزيد من إرتفاع القدر والسمعة والمركز المرموق.**

ويسعدنا أن نرى في الآونة الأخيرة بعض الإتحادات النوعية التعاونية المركزية بدأت تجري البحوث اللازمة لوضع توجيهات السيد الرئيس حسني مبارك موضع التطبيق ، وعلى سبيل المثال ، وفي ضوء توجيهات الرئيس فيما يتعلق برسم إستراتيجيات تنحاز إلى محدودي الدخل عقد الإتحاد التعاوني المركزي الإسكاني ندوة علمية تتعلق بتبني إستراتيجيات في الإسكان تنحاز (*) إلى محدودي الدخل.

وفي ضوء موضوع الندوة ، والمناقشات العلمية التي دارت فيها ، والتوصيات التي صدرت عنها ، نرجو أن تتبنى وزارة الإسكان إستراتيجيات غير تقليدية تنحاز إلى محدودي الدخل كما إقترحنا في هذه الندوة ، وأن تعمل الوزارة بكل جهد نحو تحقيق مزيد من التنمية الشاملة ، وتحقيق التنمية يفترض أن يبذل كل مسئول أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في نطاق إشرافه ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية ، والنهوض بالقوى الوظيفية أخلاقياً وسلوكياً ومهنياً ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر القيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق ، وبالتالي الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأفقية والرأسية روح التعاون والعمل الجماعي ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكيفية التي تُجيد فن تحقيق الأهداف في عصر الإستراتيجيات العلمية التي تُطبِّق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، أخذاً في الإعتبار أنه فيما يتعلق بالمسكن فإنه يعتبر أهم جانب في حياة الإنسان ، وذلك وفقاً للبحوث والدراسات التي أجرتها منظمة العمل الدولية ، ويسعدنا أن نعرض في سياق هذا البحث الذي قدمناه للندوة العلمية التي عقدها الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي ، أحد التجارب لإحدى الحركات التعاونية المتقدمة في مجال التعاون الإسكاني .. وهي تجربة الحركة التعاونية النرويجية في الإسكان.

---

* أرجو أن أوجه النظر إلى التفاصيل التي تضمنها البحث الذي ألقيناه في الندوة العلمية التي عقدها الاتحاد التعاوني الإسكاني المركزي تحت عنوان " الآفاق المستقبلية في التعاون الإسكاني في مصر لخدمة محدودي الدخل " في سبتمبر ٢٠٠٤ ، وقد قدمنا في هذه الندوة بحثاً بعنوان " التجارب الدولية الرائدة في مجال التعاون الإسكاني " (تجربة النرويج).



عندما نتعامل مع مسكن أحدهم .. فإن هذا يعني أننا نلمس أهم جانب يتعلق بحياتهم.

(أحد ملصقات منظمة العمل الدولية)

ونعيد تكرار وتأكيد ما سبق أن ذكرناه من أنه آن الأوان للشعب المصري أن ينطلق إلى الأمام في ظل رؤية واضحة للمستقبل ، وقدرة على مواجهة التحديات ، ويتطلب ذلك مسئولية كبيرة فيما يتعلق بمشاركة كل فرد في تحمل مسئوليته في بذل الجهد العلمي والعملي لمواجهة هذه التحديات ، وعلى رأس هؤلاء الشباب والمرأة ، حيث أن الشباب والمرأة هم أمل أي شعب يريد أن يكون له مكان تحت شمس عالمنا الدولي المعاصر ، فهما قوة مضافة إلى تعظيم الجهود الرامية إلى النهوض بمصر.

ومما لاشك فيه إن رسالة التعاون تضيف إلى المصالح القومية قوة مضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي في مصر تزيدها علواً ومكانة بإذن الله ، مع الإشارة إلى أن المنظمات الدولية ، ومنها الحلف التعاوني الدولي ، ومنظمة العمل الدولية عقدت العديد من المؤتمرات التي أوضحت أهمية " إيجاد مأوى لمن لا مأوى له " ، وكذلك " أهمية تيسير المسكن لمحدودي الدخل ".

لذلك رأيت إستكمالاً للفائدة في موضوع أثر السلوك التنظيمي في إسهام المواطنين وأعضاء التنظيمات التعاونية في تبني سياسات تأخذ في إعتبارها محدودي الدخل وأعرض أحد التجارب الدولية الرائدة في مجال التعاون الإسكاني ، وهي تجربة الحركة التعاونية النرويجية بالتعاون مع الدولة في حل مشكلة الإسكان بصفة عامة ، ومحدودي الدخل بصفة خاصة ، ونوجه النظر إلى **أن المنظمات الدولية المتخصصة أوضحت أن النرويج كانت أفقر دولة في أوروبا ، ثم أصبحت بفضّل تبنيها إستراتيجيات وأساليب غير تقليدية ينعم مواطنوها بالسبق فيما يتعلق بالإرتفاع بمستوى المعيشة ، حيث تقرر المنظمات الدولية المتخصصة أن الشعب النرويجي يحظى بأعلى مستوى للمعيشة في عالمنا المعاصر. ومن هذه الحقيقة فضّلنا أن نعرض في إيجاز تجربة الحركة التعاونية الإسكانية في النرويج ، ودورها في تيسير المسكن لمحدودي الدخل ، فلعلنا نبعد عن النمطية في أساليب التطبيق ، ونحفز الأكفاء والمخلصين إلى أن يضعوا كافة إمكانياتهم في خدمة الشعب في إطار بيئة تسودها روح المحبة والتعاون وتقدير المحسنين في أعمالهم ، وعطائهم لوطنهم.**

النرويج والإسكان التعاوني :

يقـــوم تنظـــيم الحـــركة التعاونية الاسكانية في النرويج على المبادئ الديمقراطية ، **وتعتبر الجمعية التعاونية للإسكان والبناء عاملاً هاماً** لأنها ذلك الكـــيان مـــن الحـــركة الـــذي يتحمل مسئولية عمليات البناء ، ومن الأهداف الأساسية للحركة التعاونية الاسكانية النرويجية توجيه أعمالها وجهة مستقبلية ، أي أنهـــا تلتـــزم بأن تقوم بالأنشطة الانشائية بصفة مستمرة ، **وتقوم جمعيات الاسكان والبناء التعاونية طبقاً لقانونها الصادر في ٤ فبراير ١٩٦٠ بتنظيم أنشطة البناء لجمعيات الاسكان الفرعية التي تشكل كجمعيات تابعة لجمعيات الاسكان والبناء التعاونية ، حيث أن هذه الجمعيات هي التي تضع برنامج أنشطة التشييد للجمعيات الفرعية التي يُطلق عليها تعاونيات الاسكان** ، ويتم ذلـــك علـــى أســـاس احتـــياجات أعضائها ، وتتحدد هذه الاحتياجات بمعرفة الأعـــضاء الجـــدد ، إما مباشرة أو عن طريق استمارات استقصاء ترسل إلى الأعـــضاء الذين لم تخصص لهم مساكن بعد ، وللأعضاء المقيمين في مناطق جمعيات الاسكان ، **وتُنفق جمعيات الاسكان على مثل هذه التحريات بمساعدة من صندوق الاسكان ، وبإرشاد من تعاونيات الاسكان والبناء.**

وتعتبر الجمعية العمومية للأعضاء السلطة العليا في تعاونيات الاسكان والبناء وفي جمعيات الاسكان أيضاً ، وتنظر الجمعيات العمومية وتناقش الحسابات السنوية ، وتضع اللوائح والخطوط الارشادية العامة لأنشطة التعاونيات ، ويستطيع كل عضو من حيث المبدأ الاشتراك في الجمعية العمومية ، **لكن ذلك غير مستطاع عملياً في تعاونيات الاسكان والبناء الكبيرة ، ومن أجل ذلك طبّقوا نظام يُنتخب بموجبه مندوب عن عدد معين من الأعضاء ، وكلما كانت الجمعية التعاونية كبيرة كلما كان عدد الأعضاء الذين يمثلهم المندوب أكبر حجماً.**

ومن الجوانب الهامة فيما يتعلق بالأمور التي ينبغي على جمعيات البناء والإسكان القيام بها ، أنه ينبغي عليها **أن تنتخب لجنة من المندوبين ، ومراجع الحسابات ، ويقوم هؤلاء المندوبين بالإشراف على شئون الجمعية التعاونية المحاسبية والمالية ، بالإضافة إلى التأكد من أن أعمالها تسير وفقاً للقانون ووفقاً للوائح والقرارات التي تصدرها الجمعية العمومية** ، أما في جمعيات الاسكان ، **وهي كما أوضحنا جمعيات تابعة لجمعيات الإسكان والبناء** فليس من المحتم أن تنتخب الجمعية العمومية لجنة مماثلة ، ولذا فنادراً ما تقوم مثل هذه اللجنة في جمعيات الإسكان ، وتعمل اللجنة التنفيذية في إطار القانون واللوائح والدلائل التنظيمية المنظمة للنشاط العام.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركة التعاونية الاسكانية في النرويج تتميز بالشفافية سواء في ذلك من الأعضاء ، أو جمعيات الاسكان حيث تخصص المساكن حسب تواريخ الانضمام للجمعية وهو ما يسمى بتاريخ أقدمية العضو ، وللجنة التنفيذية الحق في عدم الالتزام بهذه القاعدة إذا جدت أسباب تدعو لذلك ، لكن اللجنة لا تلجأ لهذا الاستثناء عادة فيما عدا الحالات التي يحصل العضو فيها على درجة أقدمية بموجب خطة تتبعها عدد من التعاونيات ، **وتُعد الجمعيات اتفاقيات مع السلطات المحلية تعطيها الحق في نسبة مئوية من مساكن جمعية الاسكان.**

ويلاحظ أن على الأعضاء أن يدفعوا تأميناً كبيراً للحصول على مسكن ، ولذلك يلجأ البعض إلى الاقتراض للوفاء بهذا التأمين ، وتسدد الفوائد وأقساط هذه القروض بالإضافة إلى الإيجار.

وللعضو حق البقاء في المسكن طوال الوقت الذي يرغبه بشرط الوفاء بالتزاماته ، **وفي حالة وفاته يؤول المسكن إلى أقرب قرابته بنفس الشروط** ، وإذا أراد العضو بيع المسكن فلا يسترد سوى التأمين مضافاً إليه بعض التعويضات مقابل إنخفاض قيمة النقود ، ومقابل التحسينات الدائمة ، **ومن ناحية أخرى تجري تخفيضات مقابل أي تدهور في قيمة المسكن أو ما قد يلزمه من إصلاحات داخلية ، ويقدر المبلغ بمعرفة لجنة تقييم البلدية التي تقع الجمعية في نطاقها ، ولجميع التعاونيات قواعد تنص على حقها في إستعادة المسكن الذي يخليه العضو ، ولها أن تعطيه لعضو مدرج في قائمة الانتظار** ، غير أن للعضو أن يتنازل عن المسكن لأقرب أقربائه أو يبادله بمسكن آخر.

ويسمح قانون تعاونيات الاسكان والبناء وقانون جمعيات الاسكان للشركات والمحليات بأن تساهم في هذه التعاونيات ... وتستطيع الشركات المتخصصة في عمليات الإسكان والمحليات أن تحصل على١٠% من أسهم جمعيات الاسكان بل تستطيع بموجب موافقة خاصة من الحكومة أن تحصل على نسبة أكبر من ذلك قد تصل إلى ٣٠%.

ويمكن أيضاً عمل شروط خاصة تتعلق ببعض الأسهم في جمعيات الاسكان لصالح الشركات والمحليات ، وإنشاء حقوق تفضيلية للشركات لصالح موظفيها وللمحليات لصالح موظفيها ولصالح الجماعات الأخرى ذات الاحتياجات الاجتماعية الخاصة.

المفهوم الإجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية بالنرويج :

تمثل الحركة التعاونية(*) الإسكانية في النرويج أداة عامة لحل مشكلة الإسكان التي تواجهها الجماعات ذات الدخول المتوسطة والمنخفضة ، وأثمر العمل من أجل هذه الجماعات نمواً وتطوراً في الفكرة التعاونية لا في النرويج وحدها ولكن في النواحي الأخرى من العالم ، واتخذت الحركة التعاونية الإسكانية منذ نشأتها هدفاً إجتماعياً واضحاً وواجهت أكبر التحديات في المدن وفي الجهات الكثيفة **حيث تفرض السلطات المحلية لأسباب متنوعة**

---

* تتطلب الدراسات العلمية للسلوك التنظيمي عرض نماذج للنجاح حفزاً للأخرين على بذل الجهود للحاق بركبهم.

قـيوداً تتوخى فيها تحقيق الصالح العام ، ويحتاج البناء في هذه النواحي إلى تخطيط مشترك وأنشطة تنموية مشتركة ، وتستطيع الحركة التعاونية الإسكانية إجراء التنسيق في كل هذه المجالات.

واستطاع الناس من خلال الجهود التعاونية أن ينالوا الأمن في المساكن التعاونـية خاصـة منهم الذين لا يستطيعون بناء مساكنهم بأنفسهم ، فبعد أن كانـت إقامتهم في مساكن مؤجرة غير مستقرة أصبح لهم الحق الذي لا ينكر ولا يُـسلب في الحصول على مسكن تخصصه لهم جمعية إسكانية تعاونية مع الحـق في المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالإدارة ، بل إنهم يستطيعون التأثيـر في تنمية المناطق المحيطة بمساكنهم ، **حيث أنهم يعتبرون الجمعيات التعاونية الإسكانية هي البديل الاجتماعي والديموقراطي للتأجير من اصحاب العقارات.**

وتخـضع مساكن الجمعية التعاونية الإسكانية لقواعد خاصة فيما يتعلق بالتصرف فيها ، وتنص قوانين الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء علـى هذه القواعد وتضمن هذه القواعد إستقرار حيازة الفرد للمسكن وأقرب أقربائه.

وتُشيَّد المساكن التعاونية عادة بقروض من بنك الإسكان الذي أنشئ فـي الأصـل ليكون أداة مهمة للدولة في تنشيط حركة تشييد المساكن بغير قصد الربح ، ولا يزال البنك يعمل من حيث المبدأ على هذا الأساس ، ويتأكد هـذا الهدف الإجتماعي أكثر فأكثر من خلال الحركة التعاونية الإسكانية التي قامت بجهود تهدف إلى توافر المسكن الجيد بسعر معقول ، وتكمن وراء كل مسكن تعاوني طاقة ضخمة من الجهد التعاوني والخبرة التعاونية ، **وأسهم كل ذلـك بقدر كبير في إتاحة الفرصة أمام أعضاء الجمعيات الإسكانية للحصول على مساكن جيدة البناء بأسعار تخضع للرقابة والتحكم** ، وتمد الحكومة بنك الإسكان بالموارد اللازمة لتقديم القروض والمنح ودعم البناء.

سياسة الإسكان التعاوني في النرويج :

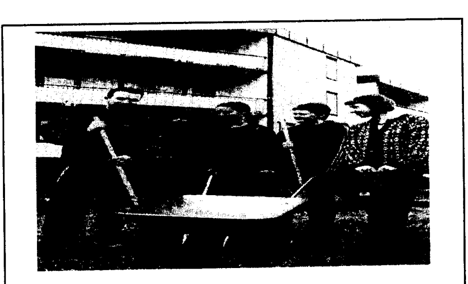
تهـدف سياسـة الإسكان التعاوني النرويجية من خلال تشييد المساكن وإدارتهـا وإدارة تعاونـيات الإسـكان والبـناء إلى **جعل مسئوليات وحقوق**

الجماهير المشتركة عاملاً مهماً في سياسة الإسكان وبناء المساكن التأكد من سلامته وجودته ، فليست الحركة التعاونية مجرد تنظيم إقتصادي وإجتماعي بـل تنظـيم يرعـى أيـضاً بالدرجة الأولى مصالح أعضائه ، فهي لا تبني المـساكن لتبـيعها بـل تبنيها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ، ولذا تلتزم تعاونـيات الإسـكان والبـناء في كافة أنشطتها بمبدأ تحقيق أكبر قدر من الوفورات الإقتصادية في إطار الجودة الشاملة والمتواصلة ، وحصيلة نتائج هـذه الجهود توضع في خدمة الأعضاء ، ومن بين الخدمات المباشرة التي يشعر بها الأعضاء خدمة شراء الأعضاء للمسكن التعاوني حيث أن السياسة القائمة هي " البيع بالتكلفة " ويضمن هذا النظام ألا يستغل أحد حاجة الناس للمـساكن ، وتقـرر كل جمعية إسكانية موازناتها الخاصة وتحدد الإيجارات بحيث تغطي التكاليف.

وفـي إطـار الـتعاون المشترك تقرر السلطات مدى نشاط الجمعيات الإسـكانية وتعاونيات الإسكان والبناء حيث يشترك أعضاء جمعيات الإسكان التعاونـي فـي عملـيات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الإجتماعي.

وتنظـر القوانـين القائمة إلى هذه الجمعيات بوصفها منظمات تجمعها علاقـات وثـيقة ، ويعتبـر المـسكن الذي تقدمه الجمعية الاسكانية مسكناً إجتماعياً فيما يتعلق بأن سعره يحدد بالتكلفة الفعلية لانشائه ، وبأن المسكن يفي إحتياجات الأسرة المتوسطة العادية ، ولو اتبع مبدأ " السعر الحر " لهذه المـساكن فـي السوق الحرة لقفز السعر سريعاً إلى مستويات لا يقدر عليها سوى الطبقات القادرة في المجتمع.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن الإنسان يأمل دائماً بأن تكون له ملكيته الخاصة ، وعلى رأس ذلك مسكنه الخاص ، وقد أوضحت الأبحاث أن المبادئ المقبولة لدى عامة المواطنين أن يكثر الناس الذين لهم السيادة على مساكنهم الخاصة ، إما عن طريق الملكية المباشرة الخالصة أو عن طريق المـساهمة في جمعيات الإسكان ، وعادة ما تؤجر المساكن لبعض الطوائف ذات الحاجـة الملحـة مـثل الطلبة والعاملين في المستشفيات والمؤسسات الأخرى وفي بعض الصناعات ولمن يتلقون معونة إجتماعية.



يشترك أعضاء جمعيات الإسكان التعاوني بالنرويج في عمليات تحسين البيئة المحيطة بالمساكن ، وتوفير خدمات النشاط الإجتماعي.

ومن السياسات الواضحة التي تلتزم بها الحركة التعاونية الإسكانية أن يكون الهدف من هذا الإيجار المصلحة والخدمة العامة لا إستغلال هذه الطوائف وإجتناء الربح منهم ، بل يجب أن يكون الهدف الحقيقي هو إبعاد بيع وتأجير المساكن وإدارتها عن مجال المضاربات الخاصة وتتبع جميع جمعيات الإسكان حتى غير التابعة منها لتعاونيات الإسكان والبناء مبدأ " البيع بالتكلفة " كاساس لحساب الإيجار وتحديده ، ولم يفرض هذا المبدأ بموجب القوانين أو القواعد التي تشرعها السلطات أو تضعها أية منظمة ، بل نشأ المبدأ وتطور كنتيجة مباشرة لشكل من أشكال الملكية التعاونية للمساهمين فيه مصلحة إقتصادية مباشرة في إبقاء الإيجارات منخفضة ما أمكن.

وأدت المطالبة بتحسين مستوى المساكن إلى التخطيط للأحياء السكنية التعاونية وتحسين البيئة المحيطة بالمساكن بتوفير الملاعب والأماكن البعيدة عن حركة المرور ، وتخصيص غرف للإجتماعات والمناسبات الإجتماعية وزراعة مساحات بالنخيل والشجيرات والزهور ، وقد أدىزيادة الرخاء الإقتصادي إلى أن أصبح من الممكن تمويل مثل هذه التحسينات ، هذا

بالإضـــافة إلى بذل المزيد من الجهد خاصة في الجمعيات القديمة لكي تُساير الـــتطور الحضاري ، ويمكن لبعض الجمعيات تمويل هذه الجهود ، **وتُبارك الإدارة المحلية تشجيع الجمعيات على ذلك** ، غير أن بعض هذه الجهود يجب أن تـــشارك فـــيها عدة جمعيات في بعض المناطق وعليها أن تطلب النصيحة الفنية من البلديات في المشكلات الفنية التي قد تنشأ ، كما يمكن أن يُطلب من السلطات المحلية المساعدة في التكاليف.

الدروس المستفادة :

لعـــل تجـــربة الـــتعاون الإسكاني في النرويج جديرة بأن نخرج منها بدروس مستفادة ، فيما يتعلق بتغيير سلوك المواطنين لخدمة أنفسهم والإرتفاع بمستوى معيشتهم ، وتوفير المسكن الملائم لهم ، في حدود ومواردهم ، خاصة وأن عالمـــنا المعاصر يعاني من مشكلة الإسكان والسكان ، ومن هذه الحقيقة يكـــاد يجمع العلماء **علـــى أن المسكن يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها تقديـــر مستوى المعيشة ، ومن أجل ذلك تولى جميع الدول المتقدمة والآخذة فـــي الـــنمو إهـــتماماً كبيـــراً لتوفير المسكن الصحي الملائم لطبقات الشعب العاملـــة ، وأن أســـلوب الـــتعاون يعتبر خير الأساليب على الاطلاق لامكان تحقـــيق هـــذا الهدف** ، وقد أكد العديد من علماء التنمية أن تحقيق هذا الهدف يعتبـــر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج الطبي لطبقات الشعب **لرفع مستوى كفايتها الانتاجية والاجتماعية إذ ثبت أن البيـــئة التـــي ينـــشأ فـــيها الانـــسان يـــنعكس أثـــرها على تكوينه الخلقي والاجتماعي ، وتوفير المسكن المناسب يعتبر وسيلة هامة لتحقيق هدف من أهداف الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية.**

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن **تقارير مكتب العمل الدولي قد أجمعت " علـــى أن عدم توفير المسكن الملائم يشكل مشكلة في غاية الخطورة " من جانبين :**

الجانـــب الأول : ويتـــناول الناحـــية الاجتماعية ، فقد أوضحت هذه التقاريـــر أن الـــنقص فـــي عدد المساكن يترتب عليه بالضرورة أن تسكن العـــائلات في أماكن لا تتوافر فيها الشروط الصحية الأمر الذي ينعكس أثره علـــى صـــحتهم ، وفوق هذا فإن الظروف المحيطة بالمسكن التي ينشأ فيها الطفـــل تكـــون لها آثارها عليه أثناء نموه ، وتترك بصماتها على شخصيته حيـــنما يـــبلغ سن الشباب ، وبالتالي تصبغ الدور الذي سيؤديه في المجتمع

بالطابع الذي نشأ فيه ، والصفات والعادات والخصائص التي تتراكم في أعماقه وتعتبر جزءاً أساسياً من مقومات شخصيته ، وكذلك فإن العامل الذي يعيش في ظل ظروف محيطة تعسة وبائسة ، فإنه في معظم الأحيان لا يستطيع أن يستشعر العزة والكرامة ، وبالتالي يكون غير قادر على أن يودع هذا الشعور بالعزة والكرامة في نفوس وأذهان أبنائه.

أما الجانب الثاني : فيتناول الناحية الاقتصادية ، فإن الظروف الاجتماعية السيئة التي يعيشها العامل تؤدي إلى خفض قدرته الانتاجية.

وقد يكون هذا هو الذي أدى إلى أن يهتم مكتب العمل الدولي بمشكلة الاسكان ، ويوليها عظيم إهتمامه ، ويشكل من أجلها اللجان المتخصصة التي تقوم بعديد من الدراسات الميدانية ، وكان لهذه الدراسات أثر واضح في نشر " الوعي الإسكاني " في مختلف الدول بصفة عامة .. والدول المتخلفة بصفة خاصة ، ثم اتخاذ الاجراءات التنفيذية نحو إيجاد المسكن الصحي الملائم لمختلف فئات الشعب واختلاف قدراتهم المادية.

ولعل من المناسب في هذا المقام أيضاً أن نوضح أن مشكلة الإسكان لا تخص الدول المتخلفة فقط .. بل إن الحقائق تؤكد أنه لا توجد دولة في مجتمعنا المعاصر ، أيا كانت هذه الدولة .. سواء أكانت من الدول المتقدمة .. أو الدول المتخلفة .. إلا وتعاني من مشكلة الاسكان .. ولكن الفرق بين مختلف هذه الدول يكمن في أن الدول المتقدمة بما لديها من خبرة وتقدم صناعي ، قادرة على إبتكار الأساليب التي يمكن عن طريقها تخفيف حدة هذه المشكلة ، وفي ضوء ذلك ينادي العديد من العلماء باحتمال الاستفادة من هذه الجهود ، أي أن خبراتها وما تبتكره الدول المتقدمة من أساليب يمكن أن تكون إلى حد كبير في خدمة الدول المتخلفة في ضوء ظروفها البيئية.

ونحب أن نوضح أن أمامنا هنا في مصر مشاكل كثيرة ونحن نهتم بمشكلة السكان والإسكان ، منها تزايد السكان بسرعة تفوق زيادة الطاقة الانتاجية ، وتخلف القطاع الخاص عن مواجهة هذه المشكلة من أوائل القرن العشرين ، بالإضافة إلى إغفال السلطات عن تقدير هذه المشكلة ووضع الخطط المناسبة لحلها. كما وان ارتقاء الوعي وانتشار التعليم أخيراً في فترة قصيرة نسبياً في بعض طبقات المجتمع ترتب عليه اشتداد الطلب على مرفق الاسكان في مستويات أرفع من المألوف ، وقد أدى اشتداد الطلب إلى تضاعف أثمان مواد البناء ، وبزيادة ارتفاع تكلفة البناء ارتفع مستوى الايجار.

ولعل من الأمور الطبيعية جداً في مجتمعنا المصري ، أن تهتم الدولة بمشكلة الاسكان ، وأن تضع من الخطط الاسكانية وتعمل على تنفيذها بالقدر الذي تسمح به مواردها ، ومما لاشك فيه أن هناك جهوداً بذلت ، وجهوداً مازالت تبذل من أجل حل مشكلة الاسكان ، سواء في ذلك حالة الاسكان في المدن الكبرى وعواصم المحافظات ، أو تحسين مرفق الاسكان في القرى ، **وخاصة في الآونة الأخيرة ، بعد أن أعلن السيد الرئيس أن من بين أساسيات بناء الدولة الجديدة هو القرية الحديثة التي توفر لكل فلاح المسكن الصحي الحديث المزود بالماء والكهرباء** ، والتي تمده في يسر وبدون استغلال بالخدمات الصحية والثقافية والترويحية .. وأن الدولة الجديدة ينبغي أن يشعر فيها الفلاح أنه فلاح .. ومواطن لا يقل شأناً عن مواطني المدينة .. وأن وصول القرية إلى المستوى الحضاري ليس ضرورة عدل فقط .. ولكن ضرورة أساسية من ضرورات التنمية.

ونحن نعتقد أن المستويات المسئولة في الدولة تعرف تماماً أهمية إيجاد المسكن الملائم والمريح في تحقيق الكفاءة الانتاجية للأفراد ، هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من وفر أكيد في ميزانياتها في مجالات متعددة منها على سبيل المثال نفقات المستشفيات والسجون والاصلاحيات والمطافئ والخدمات الصحية .. إلخ .. وبذلك تتحقق الوفورات الاقتصادية التي تستطيع الدولة أن توجهها نحو المشكلات الأكثر إلحاحاً .. وهكذا يستشعر المواطنون باتجاهات الدولة نحو حل مشكلاتهم ، وهذا ما فعلته تجربة النرويج.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نأخذ في الاعتبار أن وضع خطة ما .. لا تؤتي ثمارها إلا إذا أمكن تنفيذها ، ومن هذا المنطق إذا لم تحدد الدولة الأرقام والاستثمارات اللازمة في ضوء الأسس العلمية الدقيقة فإن شئون الاسكان ستدور في نطاق الاحتمالات .. ومن هنا نؤكد على ضرورة وضع الأسس الكفيلة بتنفيذ هذه الخطة بما يحقق أهدافها.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك إجماع على أن الخطط التي تضعها المنظمات سواء أكانت منظمات أعمال ، أو منظمات تعاونية ، ينبغي أن تهتم بإجراء البحوث المتعلقة بالدراسات البيئية التي تعمل فيها المنظمات.

ففـــي نطاق الاسكان الاقتصادي لذوي الدخل المحدود الذي قد لا يجد إقـــبالاً كبيراً من القطاع الخاص في الاستثمار ، ففي الغالب ، وفي مثل هذه الحـــالات تتدخل الحكومة لتكملة العدد المقرر ، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص في أكمل صورها ، على أن يكون واضحاً أن خطة الاسكان السابق بيانها إنما يرتبط تنفيذها بعوامل متعددة ، وبجهات مختلفة لابد لها من التيسير والتنسيق ، ولذلك تقرر بعض الدول إنـــشاء لجـــنة عليا للإسكان تختص بتنفيذ السياسة العامة والتخطيط العام للـــسياسة الـــسكنية ، وكـــل مـــا يـــتعلق بها من خدمات ومرافق وإقتراح مـــشروعات قوانـــين الاســـكان ووضع أسس ومبادئ سياسة مشروعات الاســـكان والمـــستوى الاقتصادي ، والعمل على ملاءمة إيجارها أو أقساط تملـــيكها للمنتفعـــين مـــن المـــساكن ، واقتراح أو إقرار النماذج لمختلف مـــستويات المـــشروعات السكنية وتوزيعها على القطاعات والهيئات التي تتولـــى البناء ، وهذه اللجنة العليا يندرج في عضويتها العديد من الأطراف التـــي يـــدخل فـــي نطاق إشرافها الاهتمام بشئون الاسكان ، سواء في ذلك الوزارات ، أو بعض المراكز البحثية المهتمة بشئون الإسكان ، أو مؤسسات متخصـــصة فـــي بناء المساكن ، أو مؤسسات مالية .. الخ... وهذه الأجهزة المـــتكاملة إنما قصدت بها سياسات الدول أن تبذل أقصى ما لديها من جهود لكـــي تحـــيط خطـــة الاسكان بسياج قوي يوفر لها التنفيذ بما يضمن تحقيق أهدافها.

مؤتمر العمل الدولي

Recommendation No. 193

التوصية رقم 193

توصية بشأن تعزيز التعاونيات

إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية،

إذ دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى الانعقاد في جنيف، حيث عقد دورته التسعين في 3 حزيران/ يونيه 2002،

وإذ يقر بأهمية التعاونيات في خلق الوظائف وحشد الموارد وتوليد الاستثمار وبإسهامها في الاقتصاد،

وإذ يقر بأن التعاونيات بمختلف أشكالها تعزز المشاركة الكاملة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجميع الشعوب،

وإذ يقر بأن العولمة خلقت ضغوطا ومشاكل وتحديات وفرصا جديدة ومختلفة للتعاونيات، وبأن أقوى أشكال التضامن الإنساني على المستويين الوطني والدولي تقتضي تسهيل توزيع أكثر إنصافا لمنافع العولمة،

وإذ يشير إلى إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، الذي اعتمده مؤتمر العمل الدولي في دورته السادسة والثمانين (1998)،

وإذ يشير إلى الحقوق والمبادئ الواردة في اتفاقيات وتوصيات العمل الدولية، ولا سيّما اتفاقية العمل الجبري، 1930؛ واتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، 1948؛ واتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية،1949؛ واتفاقية المساواة في الأجور، 1951؛ واتفاقية الضمان الاجتماعي (المعايير الدنيا)، 1952؛ واتفاقية إلغاء العمل الجبري، 1957؛ واتفاقية التمييز (في الاستخدام والمهنة)، 1958؛ واتفاقية سياسة العمالة، 1964؛ واتفاقية الحد الأدنى للسن، 1973؛ والاتفاقية والتوصية بشأن منظمات العمال الريفيين، 1975؛ والاتفاقية والتوصية بشأن تنمية الموارد البشرية، 1975؛ وتوصية سياسة العمالة (أحكام تكميلية)، 1984؛ وتوصية خلق الوظائف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 1998؛ واتفاقية أسوأ أشكال عمل الأطفال، 1999،

وإذ يذكر بالمبدأ الوارد في إعلان فيلادلفيا ومفاده أن "العمل ليس بسلعة"،

وإذ يذكر بأن تحقيق العمل اللائق للعمال في كل مكان هو هدف أولي لمنظمة العمل الدولية،

وإذ قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بتعزيز التعاونيات، وهي موضوع البند الرابع من جدول أعمال الدورة،

وإذ قرر أن تتخذ هذه المقترحات شكل توصية؛

يعتمد في هذا اليوم العشرين من حزيران/ يونيه من عام ألفين واثنين التوصية التالية التي ستسمى توصية تعزيز التعاونيات، 2002.

أولاً - النطاق والتعريف والأهداف

1- من المعترف به أن التعاونيات تعمل في جميع قطاعات الاقتصاد. وتنطبق هذه التوصية على جميع فئات التعاونيات وأشكالها.

2- في مفهوم هذه التوصية، يعني تعبير "التعاونية" جمعية مستقلة مؤلفة من أشخاص اتحدوا معا طواعية لتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويشرف عليها ديمقراطيا.

3- ينبغي أن يُشجع تعزيز وتقوية هوية التعاونيات استنادا إلى:

(أ) القيم التعاونية المتمثلة في المساعدة المتبادلة والمسؤولية الشخصية والديمقراطية والمساواة والإنصاف والتضامن، فضلاً عن القيم الأخلاقية المتمثلة في الاستقامة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والعناية بالغير؛

(ب) المبادئ التعاونية كما حددتها الحركة التعاونية الدولية وكما ترد في الملحق بهذه التوصية. وهذه المبادئ هي: العضوية الطوعية والمفتوحة للجميع، وممارسة الأعضاء للسلطة الديمقراطية والمشاركة الاقتصادية للأعضاء والاستقلالية والاستقلال والتعليم والتدريب والمعلومات والتعاون بين التعاونيات والاهتمام بالمجتمع المحلي.

4- ينبغي أن تعتمد تدابير لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع البلدان، بغض النظر عن مستوى تنميتها، لمساعدتها ومساعدة أعضائها على:

(أ) خلق وتنمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة؛

(ب) تنمية الموارد البشرية وتنمية المعارف بقيم الحركة التعاونية ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب؛

(ج) تنمية طاقاتها الاقتصادية، بما فيها قدراتها على تنظيم المشاريع وقدراتها الإدارية؛

(د) تعزيز القدرة التنافسية فضلاً عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي؛

(هـ) زيادة الادخار والاستثمار؛

(و) تحسين الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز؛

(ز) الإسهام في التنمية البشرية المستدامة؛

(ح) إنشاء وتطوير قطاع اقتصادي متميز دينامي وقابل للبقاء، يشمل التعاونيات ويستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي.

5- ينبغي تشجيع اعتماد تدابير خاصة تمكن التعاونيات، بوصفها منشآت ومنظمات تسترشد بروح التضامن، من الاستجابة لاحتياجات أعضائها ولاحتياجات المجتمع، بما في ذلك احتياجات المجموعات المحرومة بغية إدماجها في المجتمع.

ثانيا - إطار السياسة ودور الحكومات

6- إن توازن المجتمع يقتضي وجود قطاع عام وقطاع خاص قويين فضلاً عن قطاع تعاوني تآزري قوي ومنظمات اجتماعية وغير حكومية أخرى. وفي هذا السياق بالذات ينبغي أن تضع الحكومات سياسة داعمة وإطارا قانونيا يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظائفها ويسترشد بالقيم والمبادئ التعاونية الواردة في الفقرة 3، ويرمي إلى:

(أ) إنشاء إطار مؤسسي يسمح بتسجيل التعاونيات بطريقة سريعة ومبسطة وغير مكلفة وكفؤة قدر الإمكان؛

(ب) تشجيع سياسات ترمي إلى إتاحة تكوين احتياطيات مناسبة يمكن أن يكون جزء منها على الأقل غير قابل للتقسيم، وإنشاء صناديق تضامن ضمن التعاونيات؛

(ج) النص على اعتماد تدابير لمراقبة التعاونيات، بشروط تتلاءم مع طبيعتها ووظائفها وتحترم استقلاليتها وتتمشى مع القوانين والممارسات الوطنية ولا تكون أقل مواتاة من تلك المطبقة على سائر أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية؛

(د) تسهيل انضمام التعاونيات إلى هياكل تعاونية تستجيب لاحتياجات أعضاء التعاونيات؛

(هـ) تشجيع تنمية التعاونيات كمنشآت مستقلة ومدارة ذاتيا، ولا سيّما في المجالات التي تستطيع أن تؤدى فيها دورا هاما أو أن توفر خدمات لا تتاح لولا ذلك.

7- (1) ينبغي أن يكون تعزيز التعاونيات، استرشادا بالقيم والمبادئ الواردة في الفقرة 3، دعامة من دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية والدولية.

(2) ينبغي أن تعامل التعاونيات وفقا للقوانين والممارسات الوطنية بشروط لا تقل مواتاة عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الاجتماعية. وينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير دعم لأنشطة التعاونيات التي تستوفي أهدافا محددة للسياسة الاجتماعية والسياسة العامة، مثل النهوض بالعمالة أو تنمية الأنشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المحرومة. ويمكن أن تشمل هذه التدابير، ضمن جملة أمور وقدر المستطاع، مزايا ضريبية وقروضاً ومنحا وتسهيلات للوصول إلى برامج الأشغال العامة وأحكاماً خاصة في مجال المشتريات العامة.

(3) ينبغي ايلاء اهتمام خاص لزيادة مشاركة المرأة في الحركة التعاونية على كافة المستويات، ولا سيما على مستوى الإدارة والمناصب القيادية.

8- (1) ينبغي للسياسات الوطنية أن تهدف بصورة خاصة إلى ما يلي:

(أ) تعزيز معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية والإعلان بشأن الحقوق والمبادئ الأساسية في العمل لجميع عمال التعاونيات دون تمييز أيا كان؛

(ب) الحرص في إقامة التعاونيات على عدم مخالفتها لقوانين العمل أو استخدامها لتنفيذ علاقة عمل مستترة أو توجيهها إلى ذلك، ومكافحة التعاونيات الزائفة التي تنتهك حقوق العمال، عن طريق التأكد من أن تشريعات العمل مطبقة في جميع المنشآت؛

(ج) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها؛

(د) تشجيع اتخاذ تدابير لضمان إتباع أفضل ممارسات العمل في التعاونيات، بما في ذلك توفير فرص الحصول على المعلومات ذات الصلة؛

(هـ) تنمية المهارات التقنية والمهنية وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية والدراية بالإمكانيات الإقتصادية والمهارات العامة في مجال السياسة الاقتصادية والاجتماعية للأعضاء وللعمال والمديرين، وتحسين فرص حصولهم على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛

(و) النهوض بالتعليم والتدريب على المبادئ والممارسات التعاونية، على جميع المستويات الملائمة للنظم الوطنية للتعليم والتدريب وفي المجتمع ككل؛

(ز) تشجيع اعتماد تدابير ترمي إلى توفير السلامة والصحة في مكان العمل؛

(ح) تقديم التدريب وسائر أشكال المساعدة الرامية إلى تحسين مستوى إنتاجية التعاونيات وقدرتها التنافسية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها؛

(ط) تسهيل حصول التعاونيات على الائتمان؛

(ي) تسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق؛

(ك) تعزيز نشر المعلومات بشأن التعاونيات؛

(ل) السعي إلى تحسين الإحصاءات الوطنية بشأن التعاونيات بغية إستخدامها في وضع سياسات التنمية وتنفيذها.

(2) ينبغي لهذه السياسات أن:

(أ) تعتمد اللامركزية على المستويين الإقليمي والمحلي، عند الاقتضاء، في وضع وتنفيذ السياسات واللوائح المتعلقة بالتعاونيات؛

(ب) تحدد الالتزامات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتدقيق الاجتماعي والحصول على التراخيص؛

(ج) تعزز أفضل الممارسات في حسن إدارة التعاونيات.

9- ينبغي للحكومات أن تعزز الدور الهام للتعاونيات في تحويل الأنشطة التي كثيرا ما تكون أنشطة هامشية أو أنشطة بقاء (ما يشار إليه أحيانا "بالاقتصاد غير المنظم") إلى عمل محمي قانونا ومندمج تماما في التيار الرئيسي للحياة الاقتصادية.

ثالثا - تنفيذ السياسات العامة الرامية إلى تعزيز التعاونيات

10- (1) ينبغي للدول الأعضاء أن تعتمد تشريعات ولوائح محددة بشأن التعاونيات مسترشدة بالقيم والمبادئ التعاونية الواردة في الفقرة 3، وأن تراجع هذه التشريعات واللوائح عند الاقتضاء.

(2) ينبغي للحكومات أن تستشير المنظمات التعاونية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين عند صياغة التشريعات والسياسات واللوائح المطبقة على التعاونيات ومراجعتها.

11- (1) ينبغي للحكومات أن تسهل حصول التعاونيات على خدمات الدعم بغية تقويتها وتعزيز استدامتها الاقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.

(2) ينبغي أن تشمل هذه الخدمات، حيثما أمكن، ما يلي:

(أ) برامج تنمية الموارد البشرية؛

(ب) خدمات البحوث والمشورة الإدارية؛

(ج) الحصول على التمويل والاستثمار؛

(د) خدمات المحاسبة ومراجعة الحسابات؛

(هـ) خدمات المعلومات الإدارية؛

(و) خدمات المعلومات والعلاقات العامة؛

(ز) الخدمات الاستشارية بشأن التكنولوجيا والابتكارات؛

(ح) الخدمات القانونية والضريبية؛

(ط) خدمات لدعم التسويق؛

(ي) خدمات دعم أخرى عند الاقتضاء.

(3) ينبغي أن تسهل الحكومات إقامة خدمات الدعم هذه. وينبغي تشجيع التعاونيات ومنظماتها على المشاركة في تنظيم وإدارة هذه الخدمات، وتمويل هذه الخدمات حيثما يكون ذلك ممكناً ومناسباً.

(4) ينبغي أن تقر الحكومات بدور التعاونيات ومنظماتها عن طريق وضع صكوك ملائمة تهدف إلى خلق التعاونيات وتقويتها على الصعيدين المحلي والوطني.

12- ينبغي أن تعتمد الحكومات، عند الاقتضاء، تدابير لتسهيل حصول التعاونيات على التمويل لاستثماراتها والائتمان. وينبغي لهذه التدابير بصورة خاصة أن:

(أ) تسمح بالحصول على القروض ومصادر التمويل الأخرى؛

(ب) تبسط الإجراءات الإدارية، وتصحح كل مستوى غير كاف في أصول التعاونيات وتخفض تكلفة عمليات الاقتراض؛

(ج) تسهل وضع نظام مستقل لتمويل التعاونيات، بما في ذلك تعاونيات الادخار والائتمان، والمصارف التعاونية وتعاونيات التأمين؛

(د) تدرج أحكاماً خاصة للمجموعات المحرومة.

13- ينبغي للحكومات أن تشجع تهيئة ظروف مواتية لتنمية الصلات التقنية والتجارية والمالية فيما بين جميع أشكال التعاونيات بغية تسهيل تبادل الخبرات وتقاسم المخاطر والمنافع، من أجل النهوض بالحركة التعاونية.

رابعاً - دور منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال والمنظمات التعاونية والعلاقات فيما بينها

14- ينبغي لمنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، إقراراً منها بأهمية التعاونيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أن تسعى بالتعاون مع المنظمات التعاونية إلى إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بالنهوض بالتعاونيات.

15- ينبغي أن تبحث منظمات أصحاب العمل، حيثما يكون ذلك ملائما، توسيع العضوية لتشمل التعاونيات التي ترغب في الانضمام إليها وتقديم خدمات الدعم الملائمة لها بنفس الشروط المنطبقة على الأعضاء الآخرين.

16- ينبغي تشجيع منظمات العمال على ما يلي:

(أ) نصح عمال التعاونيات ومساعدتهم على الانضمام إلى منظمات العمال؛

(ب) مساعدة أعضائها على إنشاء تعاونيات تهدف من جملة أمور إلى تسهيل الحصول على السلع والخدمات الأساسية؛

(ج) المشاركة في اللجان وفرق العمل على المستويات المحلية والوطنية والدولية، التي تبحث القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي لها انعكاسات على التعاونيات؛

(د) المساعدة والمشاركة في إقامة تعاونيات جديدة بغية خلق العمالة أو المحافظة عليها، بما في ذلك عند التفكير في إغلاق المنشآت؛

(هـ) المساعدة والمشاركة في البرامج الموضوعة من أجل التعاونيات التي تهدف إلى تحسين إنتاجيتها؛

(و) تشجيع تكافؤ الفرص في التعاونيات؛

(ز) تعزيز ممارسة حقوق العمال – الأعضاء في التعاونيات؛

(ح) القيام بأي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات، بما في ذلك توفير التعليم والتدريب.

17- ينبغي تشجيع التعاونيات والمنظمات الممثلة للتعاونيات على ما يلي:

(أ) إقامة علاقة نشطة مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ومع الوكالات الحكومية وغير الحكومية المختصة بغية خلق بيئة مواتية لتنمية التعاونيات؛

(ب) إدارة خدمات الدعم الخاصة بها والإسهام في تمويلها؛

(ج) تقديم الخدمات التجارية والمالية للتعاونيات المنتسبة إليها؛

(د) الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها لأعضاء التعاونيات والعاملين فيها ومديريها؛

(هـ) تعزيز إقامة منظمات تعاونية على الصعيدين الوطني والدولي وتشجيع الانضمام إليها؛

(و) تمثيل الحركة التعاونية الوطنية على الصعيد الدولي؛

(ز) الاضطلاع بأي أنشطة أخرى لتعزيز التعاونيات.

خامساً - التعاون الدولي

18- ينبغي تسهيل التعاون الدولي عن طريق:

(أ) تبادل المعلومات بشأن السياسات والبرامج التي أثبتت فعاليتها في مجال خلق الوظائف وتوليد الدخل لأعضاء التعاونيات؛

(ب) تشجيع وتعزيز الصلات بين الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية المشاركة في تنمية التعاونيات بهدف:

"1" تبادل العاملين والأفكار، وتبادل المواد التعليمية والتدريبية والمنهجيات والمراجع؛

"2" جمع واستخدام المواد البحثية وغيرها من البيانات بشأن التعاونيات وتنميتها؛

"3" إقامة تحالفات وشراكات دولية بين التعاونيات؛

"4" تعزيز القيم والمبادئ التعاونية وحمايتها؛

"5" إقامة علاقات تجارية بين التعاونيات؛

(ج) حصول التعاونيات على البيانات الوطنية والدولية، من قبيل المعلومات عن الأسواق، والتشريعات وأساليب التدريب وتقنياته والمعايير التكنولوجية والإنتاجية؛

(د) وضع مبادئ توجيهية وتشريعات إقليمية ودولية مشتركة لدعم التعاونيات، حيثما يكون ذلك مسوغاً وممكناً وبالتشاور مع التعاونيات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين.

سادساً - حكم ختامي

19- تراجع هذه التوصية توصية التعاونيات (البلدان النامية)، 1966، وتحل محلها.

ملحق

نص مقتطف من البيان بشأن الهوية التعاونية
اعتمدته الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في عام 1995

تعتبر المبادئ التعاونية خطوطا مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق:

العضوية الإختيارية المفتوحة

التعاونيات منظمات اختيارية، تسمح بإنضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع إمكانياتهم في خدمة الجمعية، وقبول مسؤوليات العضوية دون أية تفرقة سواء في الجنس – رجل أو إمرأة – أو في المركز الاجتماعي، أو المعتقدات السياسية والدينية.

ديمقراطية الأعضاء الإدارية والرقابية

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويراقبها أعضاؤها، وهم يشاركون بحيوية في وضع السياسات واتخاذ القرارات. ويتم مساءلة الرجال والنساء المنتخبين كممثلين أمام الأعضاء. وللأعضاء في الجمعيات الأساسية حقوق متساوية في التصويت (كل عضو له صوت واحد) ويتم تنظيم التصويت في التعاونيات ذات المستوى الأعلى بطريقة ديمقراطية.

المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة في الرقابة الديمقراطية، وفي رأس مال تعاونياتهم، ويعتبر جانب من رأس المال على الأقل ملكية مشتركة. ويحصل الأعضاء على عائد محدود مقابل رأس المال الذي اشتركوا به بموجب شروط العضوية، ويخصص الأعضاء فوائض عن طريق تكوين احتياطيات للأغراض الآتية: تنمية جمعيتهم التعاونية، ويكون جانب من هذه الفوائض غير قابل للتقسيم، وجانب كعائد للأعضاء يتناسب مع معاملاتهم، وجانب لتدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذي يوافق عليه الأعضاء.

الشخصية الذاتية المستقلة

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التي من سماتها العون الذاتي ورقابة الأعضاء. وفي حالة إجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى، بما فيها الحكومات، أو في حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية، فإنها تراعي الإشتراطات التي تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة استقلالها.

التعليم والتدريب والمعلومات

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها، والممثلين المنتخبين، والمديرين، والموظفين لكي يسهموا بفاعلية في تنمية تعاونياتهم. كما تقوم التعاونيات بإحاطة الرأي العام بطبيعة وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب، وقادة الرأي.

التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، بالإضافة الى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عمل هياكلها معا على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

الإهتمام بشؤون المجتمع

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التي يوافق عليها الأعضاء.

INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE

Recommendation 193

RECOMMENDATION CONCERNING THE PROMOTION OF COOPERATIVES

The General Conference of the International Labour Organization,

Having been convened at Geneva by the Governing Body of the International Labour Office,
and having met in its 90th Session on 3 June 2002, and

Recognizing the importance of cooperatives in job creation, mobilizing resources, generating investment and their contribution to the economy, and

Recognizing that cooperatives in their various forms promote the fullest participation in the economic and social development of all people, and

Recognizing that globalization has created new and different pressures, problems, challenges and opportunities for cooperatives, and that stronger forms of human solidarity at national and international levels are required to facilitate a more equitable distribution of the benefits of globalization, and

Noting the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, adopted by the International Labour Conference at its 86th Session (1998), and

Noting the rights and principles embodied in international labour Conventions and Recommendations, in particular the Forced Labour Convention, 1930; the Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948; the Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949; the Equal Remuneration Convention, 1951; the Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952; the Abolition of Forced Labour Convention, 1957; the Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958; the Employment Policy Convention, 1964; the Minimum Age Convention, 1973; the Rural Workers' Organisations Convention and Recommendation, 1975; the Human Resources Development Convention and Recommendation, 1975; the Employment Policy (Supplementary Provisions) Recommendation, 1984; the Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation, 1998; and the Worst Forms of Child Labour Convention, 1999, and

Recalling the principle embodied in the Declaration of Philadelphia that "labour is not a commodity", and

Recalling that the realization of decent work for workers everywhere is a primary objective of the International Labour Organization, and

Having decided upon the adoption of certain proposals with regard to the promotion of cooperatives, which is the fourth item on the agenda of the session, and

Having determined that these proposals shall take the form of a Recommendation;

adopts this twentieth day of June of the year two thousand and two the following Recommendation, which may be cited as the Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002.

I. SCOPE, DEFINITION AND OBJECTIVES

1. It is recognized that cooperatives operate in all sectors of the economy. This Recommendation applies to all types and forms of cooperatives.
2. For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.
3. The promotion and strengthening of the identity of cooperatives should be encouraged on the basis of :
   (a) cooperative values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity; as well as ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others; and
   (b) cooperative principles as developed by the international cooperative movement and as referred to in the Annex hereto. These principles are: voluntary and open membership; democratic member control; member economic participation; autonomy and independence;
   education, training and information;
   cooperation among cooperatives; and concern for community.
4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of

development, in order to assist them and their membership to :

(a)create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;

(b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;

(c) develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;

(d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;

(e) increase savings and investment;

(f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;

(g) contribute to sustainable human development; and

(h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.

5. The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.

II. POLICY FRAMEWORK AND ROLE OF GOVERNMENTS

6. A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector.

It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, which would:

(a) establish an institutional framework with the purpose of allowing for the registration of cooperatives in as rapid, simple, affordable and efficient a manner as possible;

(b) promote policies aimed at allowing the creation of appropriate reserves, part of which at least could be indivisible, and solidarity funds within cooperatives;

(c) provide for the adoption of measures for the oversight of cooperatives, on terms appropriate to their nature and functions, which respect their autonomy, and are in accordance with national law and practice, and which are no less favourable than those applicable to other forms of enterprise and social organization;

(d) facilitate the membership of cooperatives in cooperative structures responding to the needs of cooperative members; and

(e) encourage the development of cooperatives as autonomous and self-managed enterprises, particularly in areas where cooperatives have an important role to play or provide services that are not otherwise provided.

7. (1) The promotion of cooperatives guided by the values and principles set out in Paragraph 3 should be considered as one of the pillars of national and international economic and social development.

(2) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less

favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

(3) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.

8. (1) National policies should notably:

(k) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on FundamentalPrinciples and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever;

(l) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;

(m) promote gender equality in cooperatives and in their work;

(n) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;

(o) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;

(p) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;

(q) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;

(r) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;

(s) facilitate access of cooperatives to credit;

(t) facilitate access of cooperatives to markets;

(k) promote the dissemination of information on cooperatives; and

(u) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.

(2) Such policies should:

(d) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;

(e) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and

(f) promote best practice on corporate governance in cooperatives.

9. Governments should promote the important role of cooperatives in transforming what are often marginal survival activities (sometimes referred to as the "informal economy") into legally protected work, fully integrated into mainstream economic life.

III. IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES FOR THE PROMOTION OFCOOPERATIVES

10. (1) Member States should adopt specific legislation and regulations on cooperatives, which are guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, and revise such egislation and regulations when appropriate.

(2) Governments should consult cooperative organizations, as well as the employers' and workers' organizations concerned, in the formulation and revision of legislation, policies and regulations applicable to cooperatives.

11. (1) Governments should facilitate access of cooperatives to support services in order to strengthen them, their business viability and their capacity to create employment and income.

(2) These services should include, wherever possible:

(a) human resource development programmes;
(b) research and management consultancy services;
(c) access to finance and investment;
(d) accountancy and audit services;
(e) management information services;
(f) information and public relations services;

(g) consultancy services on technology and innovation;
(h) legal and taxation services;
(i) support services for marketing; and
(j) other support services where appropriate.

(3) Governments should facilitate the establishment of these support services. Cooperatives and their organizations should be encouraged to participate in the organization and management of these services and, wherever feasible and appropriate, to finance them.

(4) Governments should recognize the role of cooperatives and their organizations by developing appropriate instruments aimed at creating and strengthening cooperatives at national and local levels.

12. Governments should, where appropriate, adopt measures to facilitate the access of cooperatives to investment finance and credit. Such measures should notably:
(a) allow loans and other financial facilities to be offered;
(b)simplify administrative procedures, remedy any inadequate level of cooperative assets, and reduce the cost of loan transactions;
(c) facilitate an autonomous system of finance for cooperatives, including savings and credit, banking and insurance cooperatives; and
(g) include special provisions for disadvantaged groups.

13.For the promotion of the cooperative movement, governments should encourage conditions favouring the development of technical, commercial and financial

linkages among all forms of cooperatives so as to facilitate an exchange of experience and the sharing of risks and benefits.

IV. ROLE OF EMPLOYERS' AND WORKERS' ORGANIZATIONS AND COOPERATIVE ORGANIZATIONS, AND RELATIONSHIPS BETWEEN THEM

14. Employers' and workers' organizations, recognizing the significance of cooperatives for the attainment of sustainable development goals, should seek, together with cooperative organizations, ways and means of cooperative promotion.

15. Employers' organizations should consider, where appropriate, the extension of membership to cooperatives wishing to join them and provide appropriate support services on the same terms and conditions applying to other members.

16. Workers' organizations should be encouraged to:

   (a) advise and assist workers in cooperatives to join workers' organizations;

   (b) assist their members to establish cooperatives, including with the aim of facilitating access to basic goods and services;

   (c) participate in committees and working groups at the local, national and international levels that consider economic and social issues having an impact on cooperatives;

   (d) assist and participate in the setting up of new cooperatives with a view to the creation or maintenance of employment, including in cases of proposed closures of enterprises;

(e) assist and participate in programmes for cooperatives aimed at improving their productivity;
(f) promote equality of opportunity in cooperatives;
(g) promote the exercise of the rights of worker-members of cooperatives; and
(h) undertake any other activities for the promotion of cooperatives, including education and training.

17. Cooperatives and organizations representing them should be encouraged to:
(a) establish an active relationship with employers' and workers' organizations and concernedgovernmental and non governmental agencies with a view to creating a favourable climate for the development of cooperatives;
(b) manage their own support services and contribute to their financing;
(c) provide commercial and financial services to affiliated cooperatives;
(d) invest in, and further, human resource development of their members, workers and managers;
(e) further the development of and affiliation with national and international cooperative organizations;
(f) represent the national cooperative movement at the international level; and
(g) undertake any other activities for the promotion of cooperatives.

V. INTERNATIONAL COOPERATION

18. International cooperation should be facilitated through:
(a) exchanging information on policies and programmes that have proved to be effective in employment

creation and income generation for members of cooperatives;

(b) encouraging and promoting relationships between national and international bodies and institutions involved in the development of cooperatives in order to permit:

(i) the exchange of personnel and ideas, of educational and training materials, methodologies and reference materials;

(ii) the compilation and utilization of research material and other data on cooperatives and their development;

(iii) the establishment of alliances and international partnerships between cooperatives;

(iv) the promotion and protection of cooperative values and principles; and

(v) the establishment of commercial relations between cooperatives;

(c) access of cooperatives to national and international data, such as market information, legislation, training methods and techniques, technology and product standards; and

(h) developing, where it is warranted and possible, and in consultation with cooperatives, employers' and workers' organizations concerned, common regional and international guidelines and legislation to support cooperatives.

VI. FINAL PROVISION

19. The present Recommendation revises and replaces the Co operatives (Developing Countries) Recommendation, 1966.

ANNEX
EXTRACT FROM THE STATEMENT ON THE COOPERATIVE IDENTITY, ADOPTED BY THE GENERAL ASSEMBLY OF THE INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE IN 1995

The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.

Voluntary and open membership

Cooperatives are voluntary organizations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

Democratic member control

Cooperatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary cooperatives members have equal voting rights (one member, one vote) and cooperatives at other levels are also organized in a democratic manner.

Member economic participation

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their cooperative. At least part of that capital is usually the common property of the cooperative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their cooperative, possibly by setting up reserves,

part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the cooperative; and supporting other activities approved by the membership.

Autonomy and independence

Cooperatives are autonomous, self-help organizations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their cooperative autonomy.

Education, training and information

Cooperatives provide education and training for their members, elected representatives,
managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their cooperatives. They inform the general public – particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of cooperation.

Cooperation among cooperatives

Cooperatives serve their members most effectively and strengthen the cooperative movement by working together through local, national, regional and international structures.

Concern for community

Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE
BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL
OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO



4, route des Morillons
CH-1211 GENÈVE 22
Téléphone direct (22) 799
central (22) 799 61 11
Fac-similé (22) 798 86 85
E-mail: ilo@ilo.org
Site internet: www.ilo.org

Réf. BIT/ILO

Votre réf.

أحد الخطابات المرسلة إلى الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، من مدير منظمة العمل الدولية ، ويوضّح فيه إستمرار المنظمة في مناقشة موضوع السعي من أجل " عدالة العولمة " وأن المنظمات التعاونية بنسائها ورجالها ، وبقيمهم الإجتماعية التي يؤمنون بها ، يجعلهم في وضع مركزي للمناداة بضرورة " عدالة العولمة ".

Dear Friends and Co-operators,

The 2005 wall calendar of the ILO Cooperative Branch has the same theme as the 10th UN International Day of Cooperatives:

"Cooperatives for a Fair Globalization".

Indeed, cooperatives can be highly instrumental in enabling and empowering women and men to seize the opportunities created by globalisation and in providing a buffer against its downside. Deeply rooted in local communities, they are also part of a global movement representing 800 million households worldwide. As business organizations, they contribute to economic development. Cooperatives open up market opportunities for the smallest producer. They harness local comparative advantages and draw on local strengths. Guided by human and social values, they draw on collective strength to promote the well being of members, their families and their communities.

The ILO Director-General expressed this in these terms:

> "Whether it is voice and representation in the community, creating jobs and reducing poverty, combining values and profits, or making globalization more fair and inclusive - the cooperative movement, must be considered a central actor for more just, more productive, more balanced societies."

He made this statement when he and Mr Ivano Barberini, President of the International Cooperative Alliance, signed a Memorandum of Understanding and a "Common Cooperative Agenda" on 10 February 2004 in Geneva. These two documents have paved the way for an even closer collaboration between our organizations in the fight against poverty through the promotion of cooperatives.

الخلاصـــــــة

مـــن الجـــوانب الأساسية في إدارة الجمعيات التعاونية مبدأ ديمقراطية الإدارة القـــائم علـــى أســـلوب **النهوض بالأعضاء في إطار المساعدة الذاتية Self-help** ، **ويعنـــي مـــبدأ المـــساعدة الذاتـــية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونـــية بالتـــضامن ســـوياً من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجون إليها ، أو شراء ما يحتاجون إليه بالجملة وإعادة توزيعها لكي يستفيدون من الخصم الذي يحصلون عليه ، وبذلك يحصل الأعضاء على خفض الأثمان ، والهـــدف في جميع الأحوال هو النهوض بشئونهم ، ومن ثم يجب على كل عـــضو أن يلتـــزم بأفعال معينة يؤديها للنهوض بمصالحه الاقتصادية ، وأن يسلك في أدائه تحقيق النفع الخاص والنفع العام في إطار روح التعاون التي تضع في إعتبارها تغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار وهي:**

***) أن يلتزم بمسئوليات وإلتزامات العضوية.**
***) أن يشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه إما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين.**
***) أن يـــستخدم الخدمات التي ينتجها للمشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.**

وتعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعَّال أمر بالغ الأهمية ، ولذلك لجأ المُشرعون لتحقيق ذلك **بأن يجعلوا كافة حقـــوق العضوية مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال** ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، **ولذا ينبغي حفز الأعـــضاء على المساهمة بأموالهم لكي تكون رؤوس أموال الجمعيات قادرة علـــى إقامة المشروعات اللازمة لخدمة أهدافهم** ، وتشترط معظم التشريعات التعاونية على من يريد الإنضمام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، **ولا تـــسمح لغيـــر العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية وبذلك تربط بين حقـــوق العـــضوية وبـــين شخص العضو** ، كما تحفز العضو على المساهمة

بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، **ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا اســتوفى الحد الأدنى المطلوب** ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق **ولا تزيد حقوق عضو عن عضو آخر إذا ساهم في رأس المال بأكثر من الحد الأدنى المشترط.**

ولزيادة الرابطة بين العضو والجمعية تشترط التشريعات التعاونية أن يمــارس العــضو بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكيل في الجمعيات الأساســية كقاعدة عامة ، والاستثناء الوحيد هنا ينصَّب على الأعضاء الذين لا يمكــنهم حــضور الاجتماعات بسبب عدم توافر وسائل الإنتقال أو إرتفاع أجــور الــسفر بالقدر الذي ينوء به العضو ، فيجوز له عندئذ توكيل عضو آخــر للتصويت نيابة عنه ، ويشترط عندئذ ألا يمثل العضو إلا عضواً واحداً فــلا يجــوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يتسع الاستثناء ويساء إستخدامه.

ويعتبر إشتراك العضو في إجتماعات الجمعية العمومية عنصراً أساسياً وضــرورياً ، لأن طبــيعة الأعضاء المزدوجة **كأصحاب المشروع التعاوني وعملائــه في الوقت ذاته تُمكنهم** من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثر من أي إنــسان آخــر ، ولهــذا السبب أيضاً تنهض الجمعية العمومية للمنظمات التعاونــية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شــئون الجمعية ذات الأهمية العامة. **ويؤكد مبدأ المساعدة الذاتية في إطار الإدارة الذاتــية علــى أنــه لا يجوز لغير الأعضاء أن يُنتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.**

والجدير بالذكر أن نوجه الأنظار إلى أن منظمة العمل الدولية التي تنتمي إلى عضويتها جميع دول العالم ، تهتم إهتماماً مباشراً بالتعاونيات في جميع أنحاء العالم ، حيث أن التعاونيات تعتبر من بين أهم أدوات التنمية ، ولذلك أصدرت المنظمة الدولية التوصية الدولية الخاصة بتنمية التعاونيات في الدول النامية في عام ١٩٦٦ ، وبعد المتغيرات العالمية والنظام العالمي الجديد ، أصدرت المنظمة الدولية توصية دولية جديدة في عام ٢٠٠٢.

تنبيــــه

- *) **إحرص على تَفَهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.**
- *) **إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.**
- *) **يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.**

قضايا للمناقشة

١) تناول بالشرح والتعليق موضّحاً الدوافع التي أدت بمجلس إدارة مكتب العمل الدولي أن يوجه دعوة لعقد مؤتمر دولي للمنظمة في يونيو ٢٠٠٢ لتجديد وتحديث التوصية رقم ١٢٧ ، موضّحاً ما يأتي :

*) ما هو مضمون التوصية رقم ١٢٧؟

*) ما هي نتائج مؤتمر منظمة العمل الدولية الذي عُقد في يونيو ٢٠٠٢ ؟

٢) ما هو مفهوم التعاون من وجهة مؤتمر منظمة العمل الدولية ، وما هي التدابير التي ينبغي إتخاذها لتعزيز قدرات التعاونيات في جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها ؟

٣) لماذا ينادي التعاونيون بأن الدولة عليها أن تضع سياسة داعمة للقطاع التعاوني ، وإطاراً قانونياً يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظائفها ، ويسترشد بالقيم والمبادئ التعاونية ".

أذكر في إيجاز رأيك في الجوانب الأساسية التي يجب أن تشملها السياسة الداعمة للتعاونيات.

٤) " يرى التعاونيون في العالم أنه ينبغي معاملة المنظمات التعاونية وفقاً للقوانين والممارسات الوطنية ، بحيث لا تقل عن الشروط الممنوحة لسائر أشكال المنشآت والمنظمات الإجتماعية ".

أذكر رأيك في هذه القضية.

٥) إشرح الخدمات التي ترى أنه ينبغي على الحكومة أن تقدمها للمنظمات التعاونية ، وذلك من أجل تقويتها ، وتعزيز إستدامتها الإقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل.

٦) أكتب بحثاً توضّح فيه مفهوم البناء التعاوني والمساعدة الذاتية ، على أن تتناول في شرحك ما هي الإلتزامات التي ينبغي على الأعضاء أداؤها ، وما هي أسباب هذه الإلتزامات.

٧) لماذا طالب التعاونيون بأن يصبح النهوض بالأعضاء Member Promotion كأحد مبادئ التعاون ؟..

٨) تُشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية في الدول المتقدمة العديد من اللجان الفرعية.

وضّح .. لماذا تشكل الجمعيات العمومية للمنظمات التعاونية هذه اللجان ؟ أذكر بعض هذه اللجان ، وإختصاصاتها ، ودورها في عملية الإدارة الديمقراطية.

الفصل الثامن

كلمة ختامية في :
المتغيرات والسلوك التنظيمي



التنمية البشرية ونوعية الحياة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من أهم موضوعات الساعة بالنسبة لمواجهة النظام العالمي الجديد هو **التنمية البشرية** ، **وقد عَرَّفت بعض تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة التنمية البشرية بأنها عملية توسيع نطاق إختيارات الشعوب** - بزيادة فرصهم من حيث التعليم والرعاية الصحية ، وكذلك من حيث الدخل والعمالة ، مغطية بذلك شريحة كبيرة من الإختيارات الإنسانية إبتداء من **بيئة مادية نظيفة إلى الحريات الإقتصادية والسياسية.**

وهناك من يرى أن موضوع التنمية البشرية ينبغي أن يكون على أسس قطاعية - تهتم بالإستثمارات في التعليم ، الصحة والخدمات الإجتماعية ، وهذا في رأي كثير من العلماء غير صحيح حيث يقرر العديد من العلماء أن التنمية **تعني التنمية بالناس وأيضاً التنمية للناس** ، بما في ذلك خلق فرص إقتصادية للجميع ، **والتنمية بواسطة الناس تتطلب إتباع أساليب المشاركة** ومن هذا المفهوم تتضمن التنمية البشرية كل هذه الجوانب وليس جانباً واحداً منها فقط.

وهكذا تصبح التنمية البشرية فكرة أوسع وأشمل ، فهي تغطي جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية **في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام العالمي**(*) ، فهي تُوسِّعْ حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، **فهي تهتم** بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للتطلعات الإنسانية ، إنها تستمد إلهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، **وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات** التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف ، **ويقوم هؤلاء البشر**

---

* لمعرفة أبعاد تعظيم القوى البشرية بصفة عامة ، وأداء القوى الوظيفية في إطار ثقافة المجتمع بصفة خاصة يُرجع إلى :

- Quality "93" : Empowering people with technology, Fortune (20 September, 1993).
- Corporate culture and performance by John P. Kotter and James L. Heskett. (New York : Free Press 1992).

بالتنمية في كافة مجالات الحياة... أي ينبغي النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدي لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، **ومما لاشك فيه أن النُظم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.**

وقد تضمنت تقارير الأمم المتحدة مزيداً من الإستكشاف للتنمية البشرية من خلال النظر في **التفاعل بين الناس والبيئة الطبيعية** ، مؤكدة على أن **هدف التنمية البشرية هو تحسين إختيارات الناس ، وينبغي أن تحقق ذلك ليس فقط للجيل الحاضر ولكن أيضاً للأجيال القادمة ، وبمعنى آخر ينبغي أن تتسم التنمية بصفة الإستمرارية ، أي التنمية المتواصلة.**

وهناك إجماع على أن الفقر هو أكبر تهديد لإستمراية كوكبنا ولإستمرارية الحياة الإنسانية حيث يعيش(*) معظم الفقراء في أكثر المناطق تعرضاً للخطر ، وتوضح بعض تقارير الأمم المتحدة أن هذه النسبة تبلغ : ٨٠% في أمريكا اللاتينية ، ٦٠% في آسيا ، ٥٠% في أفريقيا ، وتوضح تقارير الأمم المتحدة أن **هؤلاء الفقراء يقومون بإستنزاف أرضهم الصغيرة المساحة لإستخلاص الوقود من الأخشاب للمعيشة ويزرعون المحاصيل المدرة للربح وبالتالي يزيدون من تعريض بيئتهم الطبيعية للخطر** ، كما يعرضون للخطر صحتهم وحياة أولادهم ، **ففي الدول النامية ، الحياة نفسها معرضة للخطر وليس نوعية الحياة.**

* نرجو التكرم بالرجوع إلى تقارير الأمم المتحدة التي توضح مركز السكان العالمي في مختلف القارات :

- The UN World Population Prospects It gives population details for individual countries.

التقنية والبحث والتطوير :

كما وأن التقرير الأخير للأمم المتحدة يذكر في سياق عرضه للتنمية الشاملة والمتواصلة الجملة التالية : " **.. وبينما لا يمكن إنكار أن العديد من المعجزات التقنية التي تُبهر الشمال الثري تُعَد غير ملائمة للجنوب الفقير ، فإنه من الحقيقي أيضاً أن البحث والتطوير الذي يُوجَّهْ إلى مشكلات محددة تواجه الفقراء من الناس ، كمحاربة الأمراض وتطوير التعليم بما في ذلك تطوير التعليم عن بعد ، مثل هذه المحاولات أثبتت مراراً وتكراراً : أن التقنية ليست مجرد أداة للتنمية الناجحة ، لكنها أداة ضرورية لتحقيقها ... إن التحدي الذي يواجه البشرية الآن هو ... كيف تواجه كل منطقة من مناطق العالم هذه المتغيرات المتسارعة في ثورة الإتصالات ونظم المعلومات واستخدام الأدوات الحديثة في إدارة عملية التنمية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة والمتواصلة ؟... إن علماء عصرنا المعاصر يرون أنه ينبغي على كل منطقة في العالم أن تَرسم لنفسها : ما هو الطريق المناسب لها حول قضايا متعددة ، تتراوح بين المخاطر المحتملة ؟.. وما هي السُبُل التي تحمي بها نفسها من المخاطر الجديدة والحتمية التي تصاحبها ؟... وكيف تتفاوض المناطق النامية من أجل تحقيق مصالحها في الاتفاقات الدولية ؟... وكيف تبذل الدول النامية أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل من أجل توليد طاقاتها الدافعة للاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية ؟... إن الحاجات والأولويات والقيود تختلف حتمياً بشدة من إقليم لآخر ، ومن دولة لأخرى ، ... ومن ثم فإن إستراتيجيات التنمية تختلف بالنسبة لكل دولة عن الأخرى وفقاً للظروف والأوضاع المحيطة بها.. ومن هنا عليها تحديث المعارف التي ترتبط باحتياجاتها ، وتنمي المهارات والقدرات التي يقع على عاتقها عملية التنفيذ.**

التنمية والمعرفة :

ونرجو أن نوضّح في هذا المقام أن **هناك إجماعاً من علماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... أخذاً في الإعتبار أن التنمية لا تُبنى من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل تُبنى على أساس من المعلومات ، والتعلُّم والتكيُّف ، وعلى أساس ذلك**

تتحسن الشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلك إذا ما تمَكَّنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يُمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت(*) مضى ، خاصة وأن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلَّصَتْ من المسافات وتآكلت بسببها التخوم والزمن ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التعليم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالانسان.

الإبداع التنظيمي والتطور :

ويـــؤكد علماء الإدارة في هذا المقام أن دفع النشاط لن يكون بالسهولة واليُسر الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن اختلاف بيئات العمل فـــي كثيـــر من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أســـاليب العمـــل الحكومي الروتيني والبيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو بمعنى أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول تيبَّست وتجمَّدت وتخشَّبت عند مفاهيم بالية وتقادم عليها العهد ، ولا تساير تطورات العلم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيداً على تدفق العمل ، وعلـــى العملـــيات التنظيمية ، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف ، وذلـــك نتـــيجة لعدم تنمية مهارات وقدرات القوى الوظيفية المنوط بها القيام بعملـــيات التـــشغيل ، وهم في نفس الوقت ليس لديهم أي إدراك بالتطورات العلمـــية والتكنولوجـــية وتطبيقاتها التي تحقق التطور والتقدم ، ومن هنا نستطيع أن نُجزم في هذا المقام أن هناك العديد من المنظمات تعمل في إطار مـــناخ صعب حيث أن أفراد القوى العاملة ، وغالباً في الدول النامية ، حيث تكـــون الأجهـــزة المُـــشرفة عليها ليس لديها إلاَّ الإدراك الضئيل والمعرفة المحـــدودة ، وليست لديها أية دراية بآثار تصرفاتها على مستقبل المنظمات المُـــشرفة علـــيها ، بمـــا فـــي ذلك ما تتطلبه المنظمة من إمكانات وقدرات العاملين للنهوض بهم لمقابلة التهديدات الناشئة عن عامل المنافسة ، والتي مـــن بيـــنها التعَلُّم من خبرات ومعارف ومعلومات الآخرين .. وكذلك إيجاد

* Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations.

واســـتخدام أنظمة للقواعد والإجراءات والتفسيرات التي تُيسِّر عمليات الفهم بطــريقة يـــسهل إسترجاعها ، وإلى جانب ذلك فإنها تنسج ثقافات مساعدة واتفاقــيات وهــياكل ومعــتقدات حول أنشطتها.. هذا المزيج من السلوكيات التنظيمــية يعتبــر النقطة الجوهرية التي ينبغي مناقشتها تيسيراً وتوضيحاً لهــؤلاء الــذين يــريدون أن يفهموا .. ويعملون بما يفهمون في مناخ من الحــرية والشفافية .. ولا تفاجئهم فيما بعد عراقيل نتيجة لما يقابلونه من الــزعم بعــدم التأكد .. والغموض الذي يكتنف بيئة الحياة التي يقيمون فيها مــشروعاتهم ، وقد يكون السبب في ذلك ما تتصف به هذه البيئة من جمود بسبب عدم الإدراك والمعرفة المحدودة !!؟..

و يجمع علماء العالم على أن المنظمات **ينبغي أن توجه أقصى ما لديها من طاقة الفكر المتطور نحو الابداعات التنظيمية والتغيير** !!.. إن المنظمات في حاجة إلى إصدار العديد من القرارات التي ينبغي عليها إتخاذها .. لكي تُغيِّر ما بنفسها ... وتضمن بقاءها .. وترنو إلى مستقبلها.

إدارة التغيير :

تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية **إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يُكتب لها البقاء والإستمرار والتطور** ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها **إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التَحَولات المناسبة لتحقيق أهدافها** ، ومن أجل ذلك **إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية**[*] **مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل** تدريجياً **بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها** وإمكانياتها ، إلى **السير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التَحوُّل** " إدارة التغيير **Managing Change** " وهذه

* لمزيد من دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجيات التغيير ، والنظام العالمي الجديد وإستراتيجيات التغيير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩.

الإدارة هي التي تستعين بذوي الجباه العالية من المتخصصين والمسئولين عند وضعها النظام الذي يُمكن من خلاله تحقيق المستهدف والذي وصفوه بأنه " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب العلمية لتحقيق التنمية وفقاً للأساليب العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلي ، وسلوك القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الإعتبار دائماً الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

حتمية تنمية الإنسان المصري :

ففي ضوء ما أوضحناه سابقاً فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن نُغيِّر سلوكياتنا ، وأن نحترم رأي أهل الذكر في تخصصاتنا ، وأن لا نأخذ بثقافة السلطة ، إنما نأخذ بسلطة الثقافة كما قال أساتذنا الكبير الفيلسوف الدكتور زكي نجيب محمود ، رحمات الله عليه ، علينا أن نأخذ في الإعتبار ما يلي :

١) أن البشر هم ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا سبقتها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبجذوره التاريخية الأصيلة ، التي ينبغي أن تصبح من مقومات شخصيته.

٢) لاشك أن تطورات جذرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً ... وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. وهذه التطورات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق – على أية حال – ندعو الله سبحانه وتعالى أن يُنير بصيرتنا ، وأن يفتح علينا أبواب رحمته ، وأن ينشر علينا

من خزائن علمه ، وأن يُفسح الطريق لكي يصبح مُمهداً أمام أبناء مصر للإنطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والعدل والرخاء على أسس أخلاقية وعلمية واضحة المعالم ، وفي إطار إستراتيجيات علمية مستمدة من معالم واقعنا ومتطلبات التحوُّل نحو تحقيق الأهداف مستعينين في ذلك بأهل العلم من المتخصصين ، والتخصص له مقاييسه المتعارف عليها.

٣) وهنا يثور لدينا هذاالتساؤل : هل تسير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات والدراسات العلمية في إطار من التربية الأخلاقية والروحية ؟... أكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شئ غير قليل من الإحتياط والحذر !!.. فنحن غير راضين عن مخرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إنطلاق المواطن المصري في الخلق والإبداع والإبتكار ، ومن تَميُّز قدراته الكامنة على الوجه الأكمل... وعلى الرغم من أن الدولة في مصر أثناء مسيرتها التطورية قد أسهمت في إيجاد تخصصات مستحدثة حازت بتقدير علماء العالم .. إلاّ أن الواقع يثبت لنا ، ولغيرنا أن هناك إعتقاد بأن الفكر التقليدي مازال هو السائد !!... ومازال هذا الفكر هو الذي يملك سلطة القرار !!..

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكامنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصيل من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص بفضل جهود وإصرار أهل العلم المتقدم الذين يأخذون بقول الله سبحانه وتعالى " وقل رب زدني علماً " وبفضل قول الرسول عليه الصلاة والسلام " من عمل بما علم أورثه الله علم ما لم يعلم " ... سوف يتخلص الإنسان المصري بإذن الله من سلبياته الطارئة ويستأصلها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.

ولعل هذه العناصر السابق عرضها تعتبر من بين أهم مقدمات الجهود التي ينبغي أن تُبذل لإمكانية مسايرة عصر التكتلات الكبرى والتغيرات الكبرى

التي تعيش فيه المنظمات على إختلاف أنواعها ونشاطها ، وسواء أكانت تنتمي إلى الحكومة أو قطاع الأعمال أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري أو النشاط الأهلي .. الكل عليه أن يُطبق معايير متغيرات العصر.

ولذلك نرجو أن نوجه النظر إلى بعض هذه المعايير التي تأخذ بها المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر في ضوء البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي ، الذين مازالوا يوالون إجراء البحوث من أجل إنسان أفضل .. وجماعات أفضل ... ومنظمات أفضل ... ومجتمع أفضل ... من أجل حياة أفضل.

مفهوم تطوير المنظمات :

قد يكون من المفيد أن نعرض لتعريف بعض العلماء لتطوير المنظمات :

يُعرف العالمان بوراس وروبرتسون Porras and Robertson تطوير المنظمات ، **بأنه مجموعة من النظريات والقيم والإستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك ، وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي ، بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل(*).**

كما يُعرّفه Cummings and Worley (**) **تطوير المنظمات عبارة عن تطبيق لمعرفة علوم السلوك في النظام ككل للعمل على التطوير المخطط ، وتعزيز الإستراتيجيات والأساسيات والعمليات التنظيمية لتطوير فاعلية المنظمة.**

---

* Porras and Robertson, Organizational Development : Theory, Practice, and research 1992.

** Cummings , T.G. and C.G. Worley, Organization Development and Change Minneapolis, West Publishing Company, 1993.

ويمكن الرجوع أيضاً إلى :

- Peter B. Vail, Seven Process Frontiers for Organization Development in The Emerging Practice of Organization Development : Copuplished by NTL Institute and University Assocites, 1989.

ويُعرّف العالمان " وندل فرنش ، وسيسيل بل Wendell French and Cecil Bell " تطوير المنظمات بأنه **عبارة عن جهد طويل المدى يُدار ويُدعّم من قبل تدخلات الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلّم ، وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة ، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل ، وتشكيلات الفرق بالتعاون مع المكاتب الإستشارية المتخصصة ونظريات وتقنيات علوم السلوك(*) بما في ذلك البحث العلمي.**

ونحن نميل إلى التعريف الأخير ، لأن هناك إجماع لدى علماء الإدارة **على أهمية ثقافة المنظمة ، وأنها أساس السلوك في المنظمات** ، وأشير إلى ما يقوله العالم " إدجار شاين Edgar Schein " بأن الثقافة هي : **نمط للإفتراضات الأساسية ، وهذا النمط تمّ إختراعه وإكتشافه وتطويره عن طريق مجموعة محددة ، ومن خلال هذه المجموعة يتم تحديد كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيُّف الخارجي والتكامل الداخلي ، ويتم تعليم الأعضاء الجدد بها على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور حيال هذه المشاكل(**).**

جهود التطوير :

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى **أن التطوير لا يحدث فور اللحظة !!؟.. إن التطوير يأخذ وقته في إطار سلسلة من المراحل** ، وفي إطار تجديد كل مرحلة من هذه المراحل ، وعلى سبيل المثال **تبدأ عملية التطوير باستكشاف الوضع ثم البحث عن الجهة الإستشارية التي تكون لديها الخبرة للتعاون مع المنظمة لأداء المهمة** ، فإذا حدث التوافق ، فحينئذ يتم التعاقد معها ، ثم تقوم الجهة الإستشارية التي تم التعاقد معها **بإجراء البحوث الأولية اللازمة لعملية تشخيص المشكلة** ، كمرحلة جمع البيانات وإجراء المقابلات والرجوع إلى الوثائق والمعلومات وأجراء التحليلات ، والإستفادة من التغذية العكسية ،

---

* Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, by Wendell L. French and Cecil H. Bell, JR. (Prentice-Hall, Inc. 1996.

** Edgar H. Schein, "Organizational Culture", American Psychologist, 45 February 1990.

والتَعَرُف على وجهة نظر وتصوُر اصحاب الشان ، بما في ذلك تصورهم للوضع فيما يتعلق بالمشاكل والفرص المتاحة ، مع إجراء التحريات اللازمة للبدائل المتاحة ، **وإختيار خطط التنفيذ وتطويرها ، أخذاً في الإعتبار أن كل مرحلة تعتبر أساساً للمرحلة التالية(*) .. مع العلم بأن الجهات الإستشارية المنوط بها المهمة لا تنفرد بذلك ، بل تتعامل مع أصحاب الشأن بشكل متوازن ، أي يتعاونون معاً ، ويشركون المنظمة في التخطيط والتنفيذ.**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه فيما يتعلق بعملية التعاون المشترك بين مكاتب الخبرة وأصحاب المنظمة ، **أنه يدخل في نطاق جهود أهل الخبرة مساعدة العميل لإدراك وفهم ما أسفرت عنه البحوث وبالتالي التصرف بناءاً على ما أسفرت عنه البحوث والجهود ، في إطار ظروف البيئة ، وذلك من منطق أن أهل الخبرة في هذه الحالة هم أكثر علماً وأكثر دقة** ، ومن هذه الحقيقة فإن أعضاء المكاتب الإستشارية ، **عليهم أن يُبصِّروا أصحاب(**) الشأن بكل شئ وبأهمية العمليات الإنسانية** ، وأهمية حسن الإستماع لبعض التدخلات عند إعداد برامج تطوير المنظمات ، حيث أن هذه البرامج مُصَمَّمة لتحقيق أهداف محددة ، وبناءاً على ذلك فإنه ينبغي الإستفادة من كل فرصة(***) متاحة لمعرفة الحقائق ، **فالحقائق هي الأساس لوضع النظام ، وحل المشكلات ، وكيف تسير الأمور.**

كما نرجو توجيه النظر إلى أن **علماء السلوك التنظيمي يرون أن الإدارة التعاونية لثقافة فريق العمل تتطلب فيما يتعلق ببرامج تطوير المنظمات الإهتمام بفرق العمل ، حيث أن كثيراً من عمل المنظمات يتم إنجازه بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال فرق العمل وهذه الفرق لها**

* Burke, W.W. Organization Development : A Process of Learning and Changing (Reading, M.A: Addison-Wesley Publishing Company, 1994).
See also:
Edgar H. Schein, The Clinical Perspective in Field Work (Newbury Park, CA: Sage Publishing Company, 1987.

** Schein, E.H. Process Consultation Vol. 1 (Reading, MA: Addision-Wesley Publishing Company, 1988).

*** Jerry, I. Porras and Peler J. Robertson, Organizational Development Theory, Practice, and Research, Handbook of Industrial and Organizational Psychology : Consulting Psychologists Press, 1992.

تأثيرها على الأفراد ، هذا بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يشمل العديد من المجموعات ، وتتكون كل مجموعة من عدد من الأشخاص مسئولين أمام رئيس واحد يرفعون إليه التقرير ، ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر ، كما يكون بينهم أيضاً درجة من الإعتماد المتبادل من أجل تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، أي أن الفرق التي تتكون من عدد صغير من الأشخاص والذين لديهم مهارات متممة لبعضها ، يكونون ملتزمين بهدف مشترك ، ولهم خصائص ترتبط بالمعارف ومشكلات التطبيق بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة ، والجميع يعملون في منظمة واحدة ، وهذه المنظمة في إطار هيكلها التنظيمي تشتمل على أنظمة متداخلة من المجموعات ، وتحتوي هذه المجموعات على أفراد يتمتعون بالعضوية في مجموعتين ، حيث يكونون رؤساء في واحدة ، ومرؤوسين في الأخرى(*).

فعالية المجموعات والفرق :

أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي أهمية " للمجموعات والفرق " ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات في عصر المتغيرات ، وطالبوا بتهيئة ظروف العمل ، وموجهين النظر إلى أن الأفراد لا يؤدون عملهم كأفراد ، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فرق ، ولذلك يجب النظر في كل ما من شأنه أن يؤديه كل فرد في نطاق مجموعته ، والتأكد من أن هذا الأداء يتم بشكل جيد ، ومن أجل هذا ينبغي الإهتمام بالأسلوب الذي من شأنه تدعيم العلاقة بين أعضاء المجموعة في إطار قوة الفهم لدورهم فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة عن قناعة ورضا ، وبحيث تتوحَّد رؤيتهم مع(**) رؤية المنظمة ، أي الشعور بمسئولية المالك صاحب

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين وهما لنفس الأساتذة :

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith :
- " The Discipline of Teams". Harvard Business Review, 71 (March-April), 1993.
- " The Wisdom of Teams " (Boston: Harvard Business School Press, 1993.

** يُسمى علماء السلوك التنظيمي هذا الأسلوب " الإدارة بواسطة أهداف المجموعة Management by Group Objectives ".

يرجع في ذلك إلى :

Rensis Likert and M. Scott Fisher, MBGO : Putting some Team Spirit into MBO" Personnel, 54 (January-February, 1977).

الشئ ، الأمر الذي يدفعهم إلى الإستجابة لجهود المنظمة ، والعمل على الإرتفاع بمهاراتهم وقدراتهم ، وتعبئة جهودهم نحو المشاركة بفاعلية لتحقيق مزيد من النمو للمنظمة ككل ، **ويعتمدون على أنفسهم في عدم السماح بوجود تنظيمات غير رسمية تعرقل طريق النمو ، ويحرصون على أن لا يمنع ذلك من إتاحة التعبير لكل فرد في المجموعة** عن آرائه وأفكاره وشعوره ، **بمعنى أن يكون للمجموعة وعيها الذاتي بدورها في تحقيق النمو ، والبُعد عن أي نوع أو شكل من أشكال الخلاف** ، **وأن يتركز نقاشهم حول الأسلوب الأفضل لأداء العمل بما يحقق الأهداف** ، ولعل هذا يدفعهم لأن **تكون لديهم دلائل تنظيمية تنظم إجتماعاتهم ، وأساليب نقاشهم ، في إطار ديموقراطية الإجتماعات وأن الإختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية** ، بحيث تتخذ القرارات بالأغلبية ، **وإن كان علماء السلوك التنظيمي يرون بأنه يحسن أن يكون بالإجماع ، حتى يتحقق الإنسجام وروح الفريق عند توزيع المهام بطريقة واضحة ومقبولة من جميع أعضاء[*] المجموعة** ، ولذلك يرى علماء السلوك التنظيمي أنه عندما تتحقق هذه الظروف **يصبح من المحتمل أن تحقق المجموعات مهمتها بنجاح[**]** ، ويسود بينهم روح الود وحُسن العلاقات ، **خاصة وأن ذلك يُساعد على أن تكون لديهم وضوح الرؤية ، والثقة المتبادلة ، والرغبة في المشاركة في أي إجراء تقتضيه عمليات التحوُّل أو التغيير** ، ويُحسنون الإستماع من بعضهم لبعض ، **وفوق كل ذلك يرحبون بأن يتم من آن لآخر نوعاً من التقييم الذاتي لأدائهم** ... إلخ .. **إلى غير ذلك من العوامل التي تحقق الأداء فوق الممتاز وهذا التعبير من شأنه تمييز هذه الجماعة ذات الأداء فوق الممتاز عن الجماعة ذات الأداء الفعَّال.**

ويُحذِّر علماء السلوك التنظيمي من حدوث بعض الأمور **التي تؤدي إلى وجود توتر أو نزاع أو منافسة بين المجموعات ، وما يترتب على ذلك**

---

* Brendan Reddy, W. and Kaleel Jamison, "Team Building", (Alexandria, VA: NTL. Institute for Applied Behavioral Science: and San Diego: University Associates, 1988).
See also:
Richard Beckhard and Wendy Pritchard, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundomental Change in Organizations, (San Franci: Jossey-Bass Publishers, 1995).

** **يقول Peter F. Drucker عالم الإدارة الشهير ، وصاحب مدرسة الإدارة بالأهداف والنتائج في بحثه Learning from Foreign Management والذي نشره في The Wall Street Journal في ٤ يونيو ١٩٨٠ أن مفهوم حلقات الجودة Circle discussions هو شكل من أشكال النهج الجماعي لحل المشاكل وتحديد الهدف مع التحسين المستمر والحفاظ على جودة الإنتاج.**

من تقليل التفاعل والإتصال بينها ، وقد يترتب على ذلك أيضاً توقف التغذية العكسية وتبادل المعلومات !!.. بالإضافة إلى ما قد ينشأ من تبادل الإتهامات !! وظهور النزاعات !!.. وسوء السلوكيات !!.. وسوء الرؤية بين المجموعات !!.. وقد يترتب على ذلك أيضاً تدَّخل بعض الأصحاب أو الأطراف لتقليل النزاعات ... وغير ذلك من التدخلات(*) ... **كل ذلك يؤثر على جودة أداء وظائف المنظمة وعلى الرضا الإنساني** ... بالإضافة إلى الوقت الضائع الذي تبذله الإدارة ومستشاروها من جهود من أجل العمل على تهدئة الوضع أثناء التدخل بين المجموعات ... والعمل على تحسين العلاقات ... وتقليل المشاكل والإحتكاكات.

وقد يؤدي ذلك – كما ذكرنا سابقاً – إلى تدخلات من جهات معنية أو ذات خبرة إصلاحية لدورها الرسمي أو الفني عندما تشتد المنازعات ... **حيث أن مثل هذه المواقف قد تتعاظم جدِّيتها** وما قد يترتب على ذلك من مزيد من تأزيم الموقف والنفقات !!... خاصة إذا تعقدت الأمور وطالت الجلسات !!...(**).

القيـــــادات :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضِّح أن هناك من يرى أن جهود تطوير المنظمات تتطلب من أجل تحقيق النجاح نوعاً خاصاً من القيادات ، **وعلى سبيل المثال فإن " جون كوتر John Kotter"(***) يُفرِّق بين القيادة والإدارة** ، وهو يرى أن كليهما ضروريان ، حيث أن **الإدارة تتضمن التنظيم والتوظيف ، والتخطيط والموازنة ، والرقابة وحل المشكلة ، بينما تتضمن القيادة تأسيس الإتجاه الذي ينبغي معه إعطاء رؤية تصورية واضحة**

* Carl Moore, Donald Mosley, and Michelle Slagle, "Partnering: Guidelines for Win-Win Project Management (Project Management Journal, March 1992).
ونود أيضاً أن نشير إلى أن عالم الإدارة " كريس أرجيرس Chris Argyris " له مرجع في نظرية التدخل: Chris Argytis, Intervention Theory and Method: Addism-Wesley Publishing Company, 1970.

** Blake, R.R. ; H.A. Shepard, and J.S. Mooton, Managen "Intergroup Conflict in Industry", (Houston: Gulf, 1965).

*** John P. Kotter, A Force for change: How Leadership Differs From Management (New York: Free Press, 1990).

للقوى العاملة للآمال المستقبلية لعملية تطوير المنظمة ، وما ينبغي أن تكون عليه ، والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف ، والدور الذي ينبغي على القوى الوظيفية أن تؤديه سيراً في هذا الإتجاه ، وذلك لضمان تعاونهم ، وإستمرار التعامل مع إشباع إحتياجاتهم الإنسانية.

ومما لاشك فيه أن التدريب لجميع المستويات الوظيفية في إطار الحقائق العلمية المرتبطة بموضوع التدريب ، يعتبر أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمة لتطوير قدراتهم للمهام الجديدة ، وحُسن الإستعداد لتحقيق أهداف التغيير ، وفرص المسار المهني.[*].

ولعل الحديث عن تطوير المنظمات يقودنا إلى الإصطلاح السائد عن " **إدارة التغيير " في إطار ما تواجهه المنظمات من متغيرات فرضتها ظروف العولمة وتطورها .. وقد أدى ذلك إلى ظهور أفراد من ذوي الجباه العالية القادرين على إجراء البحوث والدراسات التحليلية** متعاونين في ذلك مع المستويات المسئولة في المنظمات للتعرُف على المشكلات وإيجاد حلول لها ، ومستهدفين من وراء جهودهم أن يتحقق التطوير الذي يأخذ طريقه إلى النمو من خلال القوى الوظيفية بالمنظمة **وفقاً لمبدأ الإعتماد على النفس ، أو ما يسميه البعض " التجديد الذاتي "** ، حيث أن **عملية التطوير أو التحديث عبارة عن عمليات علمية مُخططة ، ومتتابعة ومحددة ومتوافقة ومتداخلة للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه[**] ، أي أن تطوير المنظمات عبارة عن عملية متوالية من التشخيص والتثقيف** ، وتحتاج إلى حُسن إعداد برامج لتطوير المنظمات ، وتمكينها من تحقيق الأهداف الجديدة ، ووضع الأساليب الملائمة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الجديدة.

وأرجو دائماً أن أوجه النظر ، وأكرِّر ، وأؤكد وأوافق على ما يقوله علماء السلوك التنظيمي الذين يعطون أهمية " **لثقافة المنظمة " Organizational Culture** " ، والتي تعني **القيم والإفتراضات والإعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تُحدد**

---

* Robert W. Goddard **"Literal Moves Enhance Careers"**, Human Resource Magazine, 35 (December 1990).

** Wendell L. French, **Human Resources Management**, 3rd ed, (Boston : Houghton Mifflin, 1994).

مدى وعيهم وتفكيرهم وأدائهم ، وأذكّر بأن هناك من يقرر أن ثقافة المنظمة(*) تُعتبر أساس تطوير المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى العمليات التنظيمية والتي من بينها الإتصالات ، وحل المشكلات ، وإتخاذ القرارات ، وتخصيص الموارد ، وحل النزاعات ، وتحديد المكافآت ، وممارسات الموارد البشرية ، والإستراتيجيات الإدارية ، وكيفية ممارسة السلطة ، والتجديد الذاتي أو ما يُطلق عليه التعليم المستمر ... إلخ .. وذلك من منطق أن العلماء يرون أن المنظمات عبارة عن أنظمة إجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة ، وجهود تطوير المنظمات تستهدف في معظم الأحوال المنظمة ككل ، من واقع أن تغيير(**) أي عنصر ، يؤدي حتماً إلى تغيير العناصر الأخرى ، وهناك إجماع من العلماء على أن كل متغير يحدث ، يقدح زناد الحاجة لصنع مستقبل جديد ، وهذا يتطلب الحاجة لتبني إستراتيجية جديدة يصوغها ذوي الجباه العالية من المؤهلين القادرين على إحداث التغيير.

ممارسة القوة والسلوك التنظيمي :

هناك إجماع بين علماء الإدارة بصفة عامة ، وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، على أنه عند القيام بجهود التحديث والتطوير بالنسبة للمنظمات ، فإنه لا يمكن إغفال أهمية السياسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية من حيث إرتباطها الشديد بعمليات التطوير ، حيث لا يمكن إحداث أي تغيير في المنظمات إلا بعد تمهيد الطريق بكافة وسائل التأثير في القوى العاملة وإقناعهم بالفوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة ، وهذه القدرة التأثيرية في الآخرين هي التي يُطلق عليها علماء الإدارة " ممارسة القوة **Practicig Power** " أي .. قوة التأثير على القوى العاملة وإقناعها بوجهة النظر المُثارة .. من يهمه مستقبل المنظمة ، من حيث المعتقدات والمشاعر والسلوكيات ، والأداء الأفضل الذي يعود بالخير على الأفراد وعلى المنظمة ، وسَمّى البعض من العلماء هذا الأسلوب " براعة ممارسة السلطة **The Craft of Power** "(***) وأشار البعض الآخر إلى أن أي

* Warner, W. Burk, Organization Development: **A Process of Learning and changing:** Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

** Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, **Classics of Organization Theory** (Chicago: The Dorsey Press, 1987).

*** Siu, R.E.H. **The Craft of Power** (New York: John Wiley, 1979).

تطوير للمنظمات يعني إحداث التغيير ، وأي تغيير يحتاج إلى ممارسة القوة(*). وقال البعض أن من أهم الإسهامات التي تتعلق بالتنظيم والإدارة ، هي الإسهامات التي أوردها " **جيفري بيفر Jeffrey Pfeffer** " فيما يتعلق بإستخدام القوة في المنظمات(**) ، وهناك العديد من الأفكار المتعددة التي تدور حول مفهوم الإرتباط بين " القوة في تطوير المنظمات(***) و " دور تطوير المنظمات في إطار ممارسة القوة ".

وهناك من علماء الإدارة **من يُنبه أذهان القراء بأن علماء الإدارة حينما يكتبون عن إصطلاح " القوة Power " فإنهم لا يعنون بذلك مدلول لفظ القوة السائد في الإستعمال أي القدرة على إجبار الآخرين !!.. إن علماء السلوك التنظيمي يعنون القدرة التأثيرية في الشخص الآخر** ، بحيث أن من لديه هذه الملكة ، وهو الشخص الذي وهبه الله قوة التأثير والإقناع ... هو الشخص الذي يملك منطق القدرة التأثيرية ... ومن هنا نقول **أنه الشخص الذي يملك قوة التأثير على الشخص الآخر** ، وما كان للشخص الآخر أن يستجيب(****) ويقتنع وينضم إلى الآخرين المقتنعين بغير هذه القدرة التأثيرية من صاحب من وهبه الله هذه الملكة ، وهي العلم والخبرة والتجربة ، والإستفادة من كل ذلك للتأثير والإقناع.

ولعل عالم السلوك التنظيمي " مينتزبرج(*****) Mintzberg " **قد عبر عن ذلك بأسلوب سهل ، حيث قال إن القوة هي القدرة التأثيرية على مخرجات التنظيم ، أي أن تكون لديك القدرة على أن تحصل من الآخرين الذين يعملون في نطاق إشرافك على الأداء المرغوب فيه.**

وهناك من عَرَّف القوة على أنها ذات وجهين : " **وجه إيجابي ، ووجه سلبي** " ، ويرى من وجهة نظره أن **الوجه الإيجابي للقوة هو : تمكين**

* Warner, W. Burke, Organization Develop : Principles and Practices (Boston: Little, Brown and Co. 1988.

** Jeffrey Pffer: Power in Organizations (Marshfield, MA: Pitman 1981).

*** Chris Argyris, Strategy, Change, and Defensive Routines, (Boston: Pitman, 1985).

**** Dahl, R.A. "The Concept of Power", Behavioral Scienc, 1957.

***** Henry Mintzberg, "Power in and Around Organization" (Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 1983).

الآخرين من تحقيق أهدافهم ... وفي نفس الوقت تمكين من يملك ويمارس القوة على تحقيق أهدافه أيضاً ... أما الوجه السلبي للقوة يتَّصفُ بالنزعة السلطوية غير الإجتماعية ، ... إنه يتصف بالسيطرة وإجبار وإذعان الآخرين ... ويستطرد قائلاً إن لمفهوم القوة مضامين سلبية عند معظم الناس ، إلا أنه من الملاحظ أنه **عند البعض فإنهم يؤمنون بمنطق القوة وأن إستخدامها يُمكن إنجاز كثير من الأشياء(*) في العالم !!..**

غير أنه يمكننا أن نقول أن بدراسة الواقع العملي فإن كلاً من النوعين يتم ممارستهما .. ويقرر علماء الإدارة **أن القوة الجماعية هي الشكل الغالب في معظم الأحيان ، وأن إستخدام القوة الجماعية ، تعني رضاء وتضامن الجميع من أجل تحقيق الهدف** ، إنها " القوة الإجتماعية Social Power " ، ويقول " **سالانسيك وفيفر Salancik and Pfeffer** " ، **أن القوة هي قدرة أولئك الذين يملكون وسائل التأثير التي تُمكنهم من تحقيق ما يريدون(**).** وعلى جميع الأحوال **يرى البعض أن التعاون الفعَّال لتطوير المنظمات وإستخدام القدرات التأثيرية ، يجعلان المنظمات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية ، خاصة عند إستخدام العملية التعليمية وقدرتها على الإيضاح والإفصاح والإقناع** ، فإن هذا يُساعد على تنمية روح الفريق والعمل معاً نحو تحقيق الهدف(***).

كليات الإدارة والتطوير :

يرى علماء السلوك التنظيمي أنه يمكن تطوير المنظمات بالأسلوب الذي يُمكّنها من أن تنهض بإمكانياتها ، بحيث تستطيع أن تُساير عصر ثورة المعلومات والإتصالات ، وأن تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تقابلها ، والمصاعب التي تواجهها ، وعلى وجه الخصوص المنظمات

* David C. McClelland. "The Two Faces of Power" Journal of International Apfairs, 1970).

** Gerald Salancik and Jeffrey Pfeffer, **"Who Gets Power – and How they Hold on to it** : A Strategic- Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, 5-1977.

*** Larry, E. Greiner and Virginia E. Schein, **Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change** (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).

المناظرة والمنافسة الشديدة التي تعمل على كسب الأسواق عن طريق الإستراتيجيات التنافسية التي تسود أسواق العالم.

ولعل الجهود التي يبذلها علماء السلوك التنظيمي والتي ألقينا بعض الأضواء عليها في الفصول السابقة ، تُوضّح إمكانية تحقيق ذلك **في ضوء توافر إرادة التغيير ، والإستعانة بأهل الذكر من العلماء والمتخصصين ، وإتاحة فرص التعليم والتدريب والتعرُّف على أساليب حل المشكلات ، وأساليب الأداء في إطار مستحدثات ومبتكرات العصر** ، أخذاً في الإعتبار أن المشكلات التي توجهها المنظمات **هي بالدرجة الأولى مشكلات إنسانية** ، ومن هنا فإن الأمر يتطلب إجراء البحوث للتعرُّف على **أفضل الأساليب التي يُمكن من خلالها زيادة فاعلية الأفراد ، والمجموعات والمنظمة ككل في إطار العلاقات الإجتماعية التي يغلب عليها الطابع الإنساني ، حيث أن عملية التطوير تستهدف تحسين المنظمات ، وتنمية الأفراد ، مستخدمة في ذلك ما أوصت به بحوث علماء السلوك التنظيمي** ، ومن بينهم كما أوضحنا علماء العلوم النفسية والإجتماعية ، والأنثروبولوجي ، في إطار نظريات علوم الإدارة سواء في ذلك المدارس التنظيمية أو الإدارية ، **وصولاً إلى تحقيق الإنسجام والتناغم بين الأفراد والمنظمة ، وبين المنظمة وظروف البيئة التي تحيط بها هذا مع إعطاء العناية اللازمة للإتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف ، وهيكل المنظمة** ، والتأكد من أن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، **ويتوقف هذا على تصميم البرامج التدريبية والتعليمية مع الواقع العملي** ، والإنتقال إلى مرحلة جديدة ، بحيث يؤدي التدريب إلى تقرير السلوك وفق المعارف الجديدة التي إكتسبوها بعد عودتهم إلى منظماتهم ، **أي ينبغي التأكد من تماثل تجربة التعلُّم خارج الوظيفة مع التجربة العملية**(*).

* رجاء الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- Fritz, J. Roethlisberger and W.J. Dickson, "Management and the Worker" (Cambridge, Mass: Harvard University, 1939).
- Kenneth N. Wexley "Personnel Training" in Annual Review of Psychology (Washington, D.C. American Psychological Association.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن أذكّر بأن دوائر الأعمال تعتبر كليات إدارة الأعمال مصادر للمعلومات والأفكار الجديدة التي ترفع مستوى أداء مؤسساتهم ، غير أنه مع المتغيرات المتتالية **إنتقدت جريدة Wall Street Journal كليات إدارة الأعمال** وقالت **آن الأوان ليداوي الأطباء أنفسهم** "... وقد أدى هذا الإنتقاد إلى أن يقول عميد أحد الكليات المرموقة ، وهي كلية إدارة الأعمال بجامعة بنسلفانيا ، إلى القول بأن كليته **في حاجة إلى أكثر من التعديل والضبط ... وبدأت كبرى كليات إدارة الأعمال في تنفيذ برامج للتغيير في أوضاعها ، وإجتذبت كفاءات ممتازة لمقابلة إحتياجات دوائر الأعمال** ، وقامت بعض الكليات على سبيل المثال بتطوير برامج **تستخدم تقنية الحاسب الآلي** ، وأخرى أدخلت في مناهجها **إدارة نظم المعلومات ، وتسويق الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية ... إلخ .. وأجرت هذه الكليات تغييرات في تنظيماتها التي كانت قائمة ، لتلائم التطورات الجديدة**(*).

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هذا التطور الذي حدث في الجامعات ترتب عليه وجود مداخل عديدة لإحداث التطوير ، وأمكن لإدارة المنظمات أن تختار(**) الطريق الذي يحقق لها الأرباح مع الحفاظ على العوامل الإنسانية.

ويرى علماء السلوك التنظيمي أن **هناك حاجة لنشر حالات دراسية**(***) **لجهود تطوير المنظمات ، بما في ذلك حالات النجاح والفشل** ، واستخدام عمليات تطوير المنظمات جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التحسين الأخرى.

وأخيراً .. أرجو أن أوجه الأنظار إلى أن الشعوب تقابل من آن لآخر بعض التحديات .. ومصر كغيرها من شعوب العالم ، تقابل الأزمات بالإستفادة من بحوث السلوك التنظيمي في إدارة منظماتها بما يأتي :

---

* Steve Swartz : **"Business Schools Revise Programs to meet Firms Chang in Needs"**, Wall Street Journal, March, 28, 1985, P. 33.

** James O'Toole, **Do Good, Do Well**: The Business Enterprise Awards, (California Management Review, 33, 1991).

*** Thomas G. Gummings and Christopher G. Worley **" Organization Development and Change"** 5th ed. (Minneapolis St. Paul: West Publishing Company, 1993).

التحديات ودور العلم :

عندما تشتد بالأمم الأزمات ، وحينما يتهددها(*) الخطر ، يبرز علماؤها بما لديهم من حكمة وبصيرة وينبهون الأذهان بأن **الملجأ الأول الذي** يدعون ويروجون إليه دائما هو **إيمان الشعوب بالله وبأنفسهم ، وهذا يعنى بالضرورة بعث القيم المستمدة من شريعة الله ... ، والإقبال على العلم ،** ومن بين التعاليم الالهية أمره سبحانه وتعالى أن نعتصم بحبل الله في إطار منهج الله الذي يدعو إلى العلم ... **ومزيد من العلم ، ومسايرة تطور العلم على مدى تطور العصور ، وأن نتعاون جميعا بروح البر ، أي بروح التضحية ، وإنكار الذات ، وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كـل اعتبار** ... وقد أدركت الشعوب التي وصلت إلى قمة التقدم هذه الحقيقة ، حيث كانت ثروات الشعوب تقاس في الماضي بقيمة الموارد الطبيعية التي تملكها ... **وكانت كل دولة في تقييمها الشامل لنفسها تعد غنية لأن لديها موارد طبيعية ... الآن لم يعد هذا قائما .. أصبحت ثروة الأمم لا تقاس بحجم أو بقيمة ما تملكه الأمة من موارد طبيعية... إنما أصبحت تقاس بنوعية ما تملكه من موارد بشرية ، وهذا فرض على كل دولة أن تهتم بالدرجة الأولى بالتنمية البشرية اجتماعيا واقتصاديا وعلميا وعسكرياً ورياضيا .. إلخ... وهذه التنمية بمفهومها الشامل أنعكس أثرها على النسيج الاجتماعي لكل دولة من الدول التي سلكت هذا السبيل** ، وبالتالي برزت قوتها وأثرها على الصعيد الدولى ، ولنتذكر جميعاً قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٩ من سورة الزمر : " **قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " صدق الله العظيم.**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Baker, Michael J. (ed.) (1993) perspectives on Marketing Management, Vol. 3, Chichester: John Wiley & Sons.
- Brady, J. and Davis, I. (1993) "Marketing's mid-life crisis", McKinsey Quarterly 2.
- Freeling, A. (1994) "Marketing is in crisis – can market research help?", Journal of the Market Research Society 36.

التحديات ونسيج المجتمع :

ولعلنا جميعا نؤمن بصدق هذه الحقيقة ، وهي أنه لا يمكن أن يستوي الذين لا يعلمون ، مع هؤلاء الذين يعلمون ... ولذلك يقول الله سبحانه وتعالى في عجز هذه الآية الكريمة ... " **إنما يتذكر أولو الألباب** " ... **أي أولو العقول ... وإلاّ** ما كانت دولة مثل اليابان أو كوريا تستطيع أن تكون على هذا القدر من النمو الإقتصادي والإجتماعي وأن تستخدمه على المجال الخارجي ... ومن الدروس المستفادة أن أي دولة تستطيع أن تحسن التنمية البشرية بصفة عامة ، وحسن إعداد كوادر بشرية مؤهلة متعلمة مثقفة ، **تكون مثل هذه الدولة قادرة ودائما على استعداد لتفهُّم روح عصرها وأن تعي ما هي التحديات التي تواجه بلادها** وكيف تعزز قدرتها على مواجهة هذه التحديات فردياً وجماعياً ... ومن هذا المعنى **ينبغي علينا الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبار أن هذا العنصر يمثل العنصر الأهم في تكوين الثروة المصرية ؛ حيث يمكن من خلال هذه الموارد تخريج القيادات في جميع التخصصات القادرة على مقابلة التحديات** ؛ كما هو الحال بالنسبة للدول الأخرى ... فاليابان لا تملك موارد طبيعية تذكر ؛ بل تكاد لا تملك موارد طبيعية على الإطلاق ؛ ولكنها **تملك موارد بشرية في غاية الثراء من عدة نواحي** : من ناحية الاهتمام بالعلم ... من ناحية الانضباط ؛ فالشخصية اليابانية مثل باقي الشخصيات الأسيوية التي إهتمت بالتنمية البشرية ، ثم أسهمت هذه التنمية البشرية في تقدمها ونموها ، وأصبحت **تتميز بالانضباط الشديد والقدرة على ضبط النفس واتباع أسلوب صارم فى الحياة يقوم على الالتزام بأداء الواجب أي أن يؤدى كل فرد واجبه نحو مجتمعه وأسرته ودولته قبل أن يتطلع إلى المطالبة بحقوقه ... أي أن يكون الواجب فوق كل اعتبار** ، وفائض ناتج العمل يتم توزيعه بالحق على قدر ما بذل من الجهود ، **ويأخذ في إعتباره أثر ذلك في تحقيق عدالة الدولة في رعاية مواطنيها.**

فالمطلوب إذاً هو :

تشجيع وتنمية جيل جديد من الشباب القادر على التعامل مع متطلبات العمل ... ونحن عندما نتحدث عن نوعية الفرد وأن يهتم الفرد بواجبه نحو بلده ومجتمعه لا يعنى هذا أبداً أن نغفل المشاكل التي تواجه الفرد ... فيجب أن نعى تماما حجم المشاكل والصعوبات التي تواجه الفرد حتى يكون قادراً

على العطاء ... لأنه بغير مواجهة هذه المشاكل لن يكون لديه رغبة في التفكير في المجتمع الذي يعيش فيه ٠

وقد أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر يعرف جيداً أنه لكي يكون المجتمع قويا **يجب أن تكون الناحية الاجتماعية أو النسيج الاجتماعي قويا يتميز بالتماسك** .. لأي قوة داخلية أو خارجية بالمساس بالنسيج الإجتماعي للمواطنين **وهو ما نسميه بالوحدة الوطنية ... أي أن نكون جميعا صفا واحداً** ... باعتبار أن الوطن للجميع بصرف النظر عن الإنتماءات الدينية ... بصرف النظر عن الإنتماءات السياسية أو الحزبية ... لأن مصالح الوطن تعلو فوق كل شئ ... ولأن الأصل في عنصر الإنتماء الوطني هو عنصر المواطنة ... هذا هو الذي يشكل الانتماء للمواطنة ... فالمواطن .. أيا كانت ديانته وبصرف النظر عن رؤيته السياسية أو انتماءاته الحزبية وغيرها ... هو مواطن له كافة الحقوق والواجبات والالتزامات التي يتساوى بها مع غيره من المواطنين ... فإذا تحقق ذلك فيمكن العمل معا من أجل تحقيق الأهداف الوطنية من اجتماعية واقتصادية وسياسية وعسكرية .. الخ ... وعلى سبيل المثال فإن القيادة السياسية في مصر تدعو إلى القيام بمشروعات عملاقة ، وتدعو إلى تحديث مصر ، وتحديث البنيان التعليمي من القاعدة حتى قمة البناء ، وتدعو إلى اعتبار التصدير قضية قومية ، ويترتب على ذلك مثلاً فيما يتعلق بالتصدير : ... نشر الوعي التصديري عند المجتمع بأسره ، بالإضافة إلى أنه ينبني على المؤسسات المعنية بالتصدير أن تكون دائماً في حالة تعبئة لتنشيط التصدير في شتى المجالات ، وزيادة تفاعل كل الجهات التي لها ارتباط بالتصدير بداية من موظف الجمارك ومروراً بجهات الأمن ، ووصولاً إلى موظف الميناء الذي يودع شحنات التصدير وهي في طريقها إلى الأسواق الخارجية.

التحديات وإصلاح المجتمع :

أن عملية الإصلاح في المجتمع هي عملية مستمرة ولا يمكن أن يقال أن حقبة معينة من الزمان تشكل كافة الإصلاح في مجال معين سواء كان هذا المجال اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا ، خاصة إذا كان إصلاحا ثقافيا ... وتكون الأهداف واضحة ، وتوضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ... فمثلا نريد من التعليم على كافة المستويات والمراحل أن يهتم

ببلورة وتكوين العقل المصري أكثر مما يهتم بحشد كم من المعلومات لأنه أيا كان الشخص ومهما كانت قدرته على استيعاب المعلومات **فلا يمكن له أن يختزن في ذهنه إلا قدر يسير من المعلومات** ، فمثلا في مجالات مثل مجالات العلوم الأدبية ، نجد إن المعلومات تتضاعف في خلال مدة أطول مما يحدث في مجالات العلوم الفيزيقية .. ويوضح المتخصصون من أهل الذكر الفرق بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الفيزيقية ، ذاكرين :

في العلوم الرياضية حجم المعلومات المتاحة في أي فرع من هذه الفروع أصبح الآن **يتضاعف بمعدل ١٠٠% خلال ثماني سنوات !!... أي أنه في ثمانية أعوام يتضاعف حجم المعلومات المتاحة في فروع علوم الفيزيقاء ..أما في مجالات العلوم الأخرى يستغرق هذا التضاعف فترة أطول** .. إن العلماء المتخصصون يقولون : إذا قارنا هذا بين ما كان في العهد القريب لوجدنا أن هذا القدر من المعلومات كان يتضاعف كل أربعة قرون !!...

إذاً أمامنا تحدى أننا سنواجه حجما كبيراً من المعلومات ولم تعد المسألة نقل المعلومات من أي شخص أو أي دولة أو أي مجتمع ، وإنما هي ستكون في كيفية (أو نوعية) هذه المعلومات ... ومدى اقتراب هذه المعلومات من التطبيق ، وصلاحية هذه المعلومات للتطبيق والتطوير والبحث والاختيار بالوسائل المختلفة[*] ...

من هذه الحقيقة التي يجمع عليها العلماء ، نستخلص أنه ينبغي على كل منا أي من المتعلمين الذين يسلكون سبيل البحث والإرشاد .. علينا أن نعرف ... كيف نفرق ونطور هذه المعلومات بحيث نكون قادرين على توظيفها وتخزينها ثم استرجاعها وتحليلها والاستفادة منها ، وإلا نكون كالحمار يحمل أسفارا ... وعلينا أن نتذكر قول الله سبحانه وتعالى في سورة الجمعة الآية رقم ٥ " مَثَلَ الذين حُمِّلو التوراة ثم لم يحملوها كمثل الحمار

* رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :
- Schmitt, Bernd and Alex Simonson, Marketing Aesthetics, The Free Press, New York, 1997.
- Browning, John and Spencer Reiss, "For the New Economy, the End of the Beginning", Wall Street Journal, 17 April 2000.
- Drucker, Peter F., "Knowledge Work" Executive Excellence, April 2000.

يحمل أسفاراً "... ولعل هذه الآية الكريمة توجهنا إلى الإقبال على المعرفة وفهم هذه المعرفة ، خاصة وأننا نعيش عصر انفجار المعلومات ونتيجة لذلك تكون المعلومات كبيرة ونحن نريد من التعليم أن يزيد من قدراتنا على التعامل مع هذه المعلومات ... نحن الآن نشهد ما يطلق عليه " الثورة المعلوماتية " ... وهذه الثورة تتحقق في إطار وحدة النسيج الاجتماعي مع مراعاة العامل الإنساني(*)... ومن هنا نأمل أن يتحقق تيسير إتساع المعرفة(**) في إطار وحدة النسيج الاجتماعي والنهوض به في إطار روح التعاون والعمل معا ... فإذا تحقق ذلك فنحن بإذن الله قادرون على مواجهة التحديات في ضوء الجهود التي تبذل في التوعية والتثقيف والتعليم والتدريب وتخريج القيادات القادرة على تولي مسئوليات التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ، وفي إطار روح الانسجام الفكري الذي يتحلى به نسيج المجتمع بمختلف فئاته وقطاعاته.

ولعلنا إستكمالاً لجهود السلوك التنظيمي في مسايرة متغيرات العالم على صعيد المجتمع الدولي والإقليمي والمحلي ، وما يشمل هذه التكتلات من منظمات في جميع أنحاء العالم نوضّح أننا قد نبهنا الأذهان ، وقدمنا المراجع التي تُساير متغيرات العصر لكي يستفيد منها أولئك الذين يتطلعون إلى التغيير نحو الأفضل ... ومن هذه المراجع المرجع الآتي الذي يُكمل موضوع السلوك التنظيمي على المستوى الدولي ، وهو بعنوان : تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمات :

---

* Klaus Schwab and Claude Smadja. “Globalization Needs a Human Face”. International Herald Tribune, January 28, 1999.

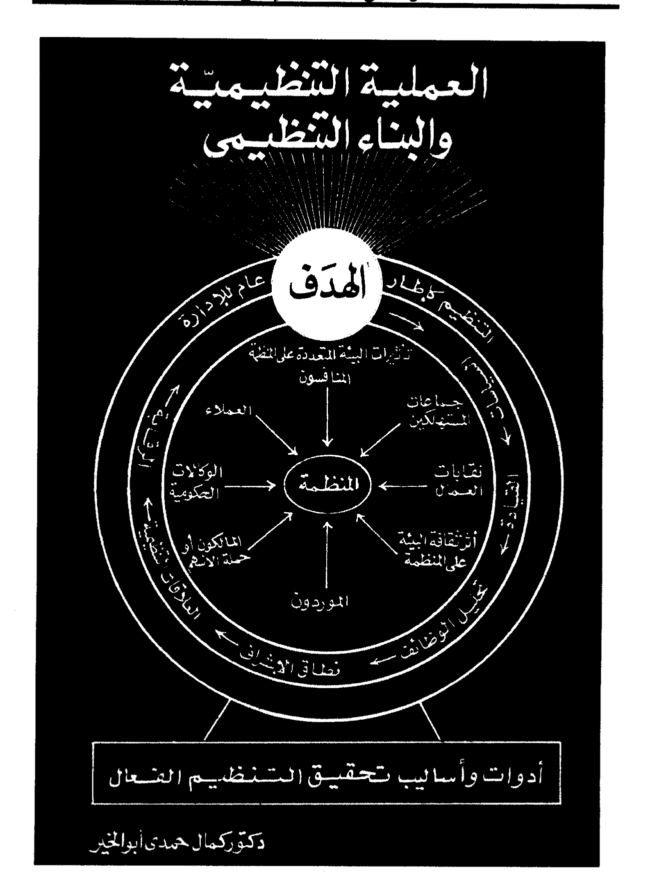
** من بين الأساليب التي يلجأ إليها علماء التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية ، أنهم يصدرون موسوعات يشترك في تحريرها أبرز علماء التسويق لترشد القراء والمهتمين بأبعاد المفاهيم التسويقية والظروف المحيطة بها ، وتوضيح حسن المشاركة لتحقيق أهداف هذه العمليات والخير الذي يعود على المجتمع والوطن من حسن أدائها.

وللراغبين والمهتمين بمزيد من الإطلاع نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Encyclopedia of Marketing Edited by Michael J. Baber, 1999 Published by Tlhomson Learning.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنهم يجمعون على أن التطورات المذهلة في العلوم والتكنولوجيا تؤكد على ضرورة نبذ الأساليب التقليدية في التقييم ، وعلى وجه المثال فإنه في مجالات المحاسبة وغيرها من المقاييس المالية فإنه لا ينبغي تقييم أداء فريق المتعاونيين في العمل وفقاً للأساليب التقليدية ، وفيما يلي اللفظ باللغة الإنجليزية :

Indeed, we feel that it may well be totally inappropriate to use generally used accounting and other financial measures to evaluate the performance of alliances.


العملية التنظيمية
والبناء التنظيمى
الهدف
التنظيم كإطار عام للإدارة
تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة
المنافسون
العملاء
جماعات المستهلكين
الوكالات الحكومية
المنظمة
نقابات العمال
المالكون أو حملة الأسهم
أثر ثقافة البيئة على المنظمة
الموردون
تحليل الوظائف
نطاق الإشراف
أدوات وأساليب تحقيق التنظيم الفعال
دكتور كمال حمدى أبوالخير

تعبـر هـذه الصورة عن رؤية الحلف التعاوني الدولي فيما يتعلق بالمحبة والأخوة والـسلام في العالم ، بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة أو حجم الدول.



الخلاصـــــــة

أصبحت التنمية البشرية في الآونة الأخيرة فكرة أوسع وأشمل في مدلولها من أي وقت مضى ، فهي تغطي جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام العالمي، قد تُوسّعَ حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، فالتنمية تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للتطلعات الإنسانية ، إنها تستمد إلهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف في كافة مجالات الحياة... أي تسعى إلى النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدي لتحمل مسئوليات المستقبل وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها ، ومما لاشك فيه أن النُظُم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.

وهناك إجماع من علماء التنمية على الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المنظمات المتخصصة ... أخذاً في الإعتبار أن التنمية لا تُبنى من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل تُبنى على أساس من المعلومات ، والتعلُّم والتكيُّف ، وعلى أساس ذلك يتحسن الأفراد والمجموعات والمنظمات والشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلك إذا ما تمكّنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يُمكن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات على المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التي نعيش فيها أكثر من أي وقت مضى ، خاصة وأن التكنولوجيا الجديدة في الاتصالات قلّصَتْ من المسافات وتآكلت

بسببها التخوم والزمن ، ومن هنا إذا كان لأي شعب يريد أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التعليم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالانسان.

ويرى علماء الإدارة أن دفع النشاط لن يكون بالسهولة واليُسر الذي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلك لأن اختلاف بيئات العمل في كثير من المواقع وعلى وجه الخصوص في الدول النامية حيث تنتشر أساليب العمل الحكومي الروتيني والبيروقراطي ، والتي تنتقل إلى مواقع العمل الأخرى ، أو بمعنى أوضح يتولى العمل وتصريف الأمور عقول تيبَّست وتجمَّدت وتخشَّبت عند مفاهيم بالية وتقادم عليها العهد ، ولا تساير تطورات العلم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قيداً على تدفق العمل ، وعلى العمليات التنظيمية.

لذلك تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية إلى مسايرة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت أن يُكتب لها البقاء والإستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التحَولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السير بها نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التحوُل " إدارة التغيير Managing Change " وتقوم هذه الإدارة بالجهود اللازمة التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الإعتبار دائماً الحرص على العوامل التي تضمن تأكيد الجودة Quality Assurance ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

تنبيـــــه

*) إحرص على تفهُّم واستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.

*) إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.

*) يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية.

قضايا للمناقشة

١) عَرِّف مفهوم التنمية البشرية من وجهة نظر تقارير الأمم المتحدة ، ثم وضّح رأيك الخاص في بعض الجوانب التي ترى أهمية التركيز عليها في مجتمعنا المصري .. على أن توضّح أسباب إختيارك لهذه الجوانب.

٢) تناول بالشرح والتعليق " مفهوم الإبداع التنظيمي والتطور " ، على أن توضّــح بعـض العراقيل التي ترى من وجهة نظرك أنها تعوق عملية الإبداع التنظيمي والتطور.

٣) أكــتب بحثاً توضّح فيه رأيك الخاص مُدَّعماً بالأسانيد العملية في : هل تسير تنمية الإنسان المصري في إطار الواقع ، والدراسات العلمية التي حــصلت عليها .. هل تسير نحو مواكبة التطورات والدراسات العلمية التي حصلت عليها ؟...

٤) ناقش مفهوم تطوير المنظمات من وجهة نظر بعض علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ، ثم أذكر أحد التعريفات لأحد هؤلاء العلماء ، مع توضيح الأسباب العلمية لتفضيلك إختيار هذا التعريف.

٥) " يرى علماء السلوك التنظيمي أن التطوير لا يحدث فور اللحظة .. وأن التطوير يحدث عبر سلسلة من المراحل ". ناقش هذا الرأي ، موضّحاً رأيك الخاص في تسلسل عملية التطوير.

٦) وضّح .. لماذا أعطت البحوث والدراسات التي قام بها علماء السلوك التنظيمي أهمية " للمجموعات والفرق " ودورهما في تحقيق المنظمات ؟..

٧) <u>ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية</u> :

***) Organizational Culture.**

***) Practicing Power.**

***) Evergreen System Proces.**

***) Carporate Culture.**

٨) ما هي الدروس المستفادة من علوم السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالجهود التي تقوم بها مصر في عملية التحديث.

رقم الايداع
٢٠٠٥/٣٣٦٣